



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

POLICARPO FRANCISCO QUIPUNGO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COMO ELEMENTO  
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
PETROBRAS**

Brasília – DF

2015

POLICARPO FRANCISCO QUIPUNGO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COMO ELEMENTO  
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
PETROBRAS**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Diego  
Mota Vieira.

Brasília – DF

2015

POLICARPO FRANCISCO QUIPUNGO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* COMO ELEMENTO  
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA  
PETROBRAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Policarpo Francisco Quipungo**

Doutor, Diego Mota Vieira  
Professor-Orientador

Doutor, Edgar Reyes Junior.  
Professor-Examinador

Doutor, Vinicius Amorim Sobreiro.  
Professor-Examinador

Brasília, 07 de Dezembro de 2015

Para minha mãe Julieta Quipungo por todas as ferramentas que colocou a minha disposição para que eu pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e por ser o meu escudo e me mostrar espiritualmente o melhor caminho a ser trilhado para o sucesso.

Aos meus pais pelas instruções, educação e todas as ferramentas que me proporcionaram para enfrentar a vida com determinação, disciplina e trabalho e assim alcançar o sucesso.

Meus irmãos por me proporcionarem sempre apoio total e incondicional para ultrapassar as dificuldades longe de casa.

Meu agradecimento ao professor Dr. Diego M. Vieira pela orientação e por todos os conhecimentos que me passou durante a realização deste trabalho.

A professora Dr. Helena Costa pelos conhecimentos, oportunidades e todo apoio que me ofereceu durante toda minha graduação.

A minha tia Cristina (Tina) pelas instruções e cada palavra de encorajamento.

Minha namorada Mayara Teles e companheira de cada momento por cada palavra amiga de incentivo e acalento durante os momentos difíceis ao longo da minha formação.

Ao meu amigo Paulino Vermelho e sua esposa Leda Kapata pela contundente e cordial amizade e por todo apoio moral que sempre me ofereceram.

Meu amigo Heitor Ambrosio pela força e apoio moral e psicológico nos momentos de grande conturbação.

A todos os meus amigos de Luanda e de Brasília que contribuíram de forma direta ou indireta para que este momento se tornasse uma realidade.

A todos o meu muito obrigado.

“A melhor maneira de prever o futuro é  
criá-lo” Peter Drucker.

## RESUMO

Este trabalho buscou explorar a questão sobre como a gestão de *stakeholders* pode ser um elemento estratégico na realização dos objetivos das organizações. Com isso, pressupôs-se com este estudo, preencher uma lacuna teórica e prática na gestão estratégica dos *stakeholders*. Todas as evidências empíricas necessárias para a concretização deste trabalho foram oriundas do estudo de caso da PETROBRAS. Por isso, o estudo traz uma contribuição no desenvolvimento de conhecimentos a respeito da identificação e gestão de *stakeholders* e as estratégias criadas para a gestão do relacionamento com as partes interessadas e identificadas nas estratégias organizacionais. Foi a partir de estudos dos modelos de análise de *stakeholders* de Savage et al. (1991); Mitchell et al. (1997); Gomes et al. (2010); Hardy (1996) e Henriques e Sadorsky (1999) que se desenvolveu o estudo de caso sobre a PETROBRAS. Foi feita uma pesquisa do tipo exploratória que permitiu buscar dados em documentos e reportagens a fim de compor as informações que permitiram a identificação dos agentes e consequente análise e classificação deles quanto ao poder, legitimidade e urgência de demanda, analisando assim as suas capacidades de influenciar na realização dos objetivos da organização. Os resultados do trabalho puderam ser considerados satisfatórios na medida em que se conseguiu fazer a devida identificação das partes interessadas e a análise das influências destes atores na PETROBRAS. Nos resultados, determinou-se também os *stakeholders* definitivos da PETROBRAS, tais como: Os *Definitive Supportives*, Os *Definitive Non Supportives* e os *Definitive Mixed Blessing*. Estes por sua vez, foram classificados como Reguladores, Colaboradores, Controladores e Legitimadores. E, sobre estes agentes interessados, aplicaram-se as estratégias de gestão de *stakeholders* propostas por Henriques e Sadorsky (1999). Com isso, concluiu-se que os objetivos específicos foram discutidos e seus resultados permitiram responder a problemática do estudo e satisfazer o objetivo geral.

**Palavras-chave:** Gestão de *stakeholders*; Análise de *stakeholders*; Estratégias de gestão de *stakeholders*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de <i>stakeholders</i> .....	26
Figura 2 – Processo de Gestão de <i>stakeholders</i> .....	29
Figura 3 – Modelo do Processo de Gestão de <i>stakeholders</i> .....	33
Figura 4 – Análise das estratégias de Gestão de <i>stakeholders</i> .....	36
Figura 5 – Tipos de <i>stakeholders</i> da PETROBRAS .....	47



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia de estratégias de influências (dependência de recursos) .....	28
Quadro 2 – Identificação dos <i>stakeholders</i> .....	48
Quadro 3 – Posicionamento dos <i>stakeholders</i> em relação à PETROBRAS .....	50
Quadro 4 – Poder de Influência dos <i>stakeholders</i> .....	54
Quadro 5 – Saliência dos <i>stakeholders</i> da PETROBRAS (Mitchell et al., 1997).....	57
Quadro 6 – <i>stakeholders</i> que mudam de status (Hardy, 1996) .....	60
Quadro 7 – Papéis dos <i>stakeholders</i> da PETROBRAS (GOMES, LIDDLE E GOMES, 2010).....	62
Quadro 8 – Composição e papéis dos <i>stakeholders</i> definitivos. ....	67
Quadro 9 – Estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> definitivos (conforme HENRIQUES e SADORSKY, 1999).....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA – Agência Nacional de Águas.

ANP – Agência Nacional do Petróleo.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento.

BNDESPar – Banco Nacional do Desenvolvimento - Participações S.A.

BP – *British Petroleum*.

BTG Pactual – Banco de Investimento Global.

CENPES – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello.

CGU – Controladoria Geral da União.

CNP – Conselho Nacional do Petróleo.

CNP – Conselho Nacional do Petróleo.

CNPC – Corporação Nacional de Petróleo da China.

CNPE – Conselho Nacional de Política Energética.

*CSP – Corporate Social Performance.*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

FDA – Fundo de Desenvolvimento da Amazônia.

FFIE – Fundo Soberano.

FMP (FGTS PETROBRAS) – Fundos Mútuos de Privatização com recursos do FGTS da PETROBRAS.

FPS – Fundo de Participação Social.

FPS – Fundo de Participação Social.

FUNCEF – Fundação dos Economiários Federais.

FUNPEC – Fundação Norte Rio Grandense.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente.

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

INPA – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia.

JUSBRAZIL – Justiça Brasileira.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

MPF – Ministério Público Federal.

NNPC – *Nigerian National Petroleum Corporation*.

OTC – *Offshore Technology Conference*.

PDVSA – Petróleos de Venezuela S.A.

PEMEX - Petróleos Mexicanos.

Petromisa – PETROBRAS Mineração S.A.

PF – Polícia Federal.

PLC – *President Energy Petroleum*.

PROCAP – Programa de Capacitação Profissional nas Universidades.

PwC – *PricewaterhouseCoopers*.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SGMB – Serviço Geológico e Mineralógico Brasileiro.

Sonangol, EP – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, Empresa Publica.

SRI – *Stanford Research Institute*.

STF – Supremo Tribunal Federal.

STN – Secretaria do Tesouro Nacional.

STN – Secretaria do Tesouro Nacional.

TCU – Tribunal de Contas da União.

TRANSPETRO – PETROBRAS Transporte S.A.

YFPB - *Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos*.

YPF – *Yacimientos Petrolíferos Fiscales*.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	15
1.2	Objetivo geral .....	16
1.3	Objetivos específicos .....	16
1.4	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	19
2.1.1	Histórico do desenvolvimento da teoria de stakeholdes .....	21
2.2	Gestão de <i>stakeholders</i> .....	27
2.2.1	Processo de gestão dos <i>stakeholders</i> .....	30
2.2.2	Estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> .....	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2	Caracterização da organização .....	39
3.2.1	Contexto atual da PETROBRAS.....	41
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	43
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	46
4.1	Identificação de <i>stakeholders</i> .....	46
4.2	Análise e classificação de <i>stakeholders</i> .....	50
4.3	Estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> .....	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	72
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXOS .....	79
	Anexo A – Organograma da PETROBRAS .....	79
	APÊNDICE .....	80
	Apêndice A – Links das reportagens pesquisadas .....	80

# 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, pode-se observar que as mais bem sucedidas organizações ou aquelas que assim pretendem serem vistas, estão trabalhando com uma ampla gama de organizações e grupos. Estes grupos são chamados de *stakeholders* (partes interessadas) (Freeman, 2004 e Clarkson, 1995). Com isso, pode-se então constatar que uma das tarefas mais importantes durante a realização das estratégias nestas empresas é com certeza o gerenciamento da interface entre as múltiplas exigências e interesses de diferentes grupos em relação à realização dos seus objetivos estratégicos.

A Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS, é uma empresa de economia mista e que detém o monopólio sobre a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados no Brasil, a sua criação aconteceu em outubro de 1953 através da lei 2004 sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas. A PETROBRAS é uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é a União Federal (representada pela Secretaria do Tesouro Nacional–STN). Tem mais de 86.000 funcionários e opera em pelo menos 19 países. A PETROBRAS visiona ser uma das 5 maiores empresas de energia do mundo.

Segundo Baracho (2010), muito recentemente (2014 á 2015), a PETROBRAS registrou perdas milionárias de valores financeiros e viu seu valor de mercado despencar na bolsa de valores e no mercado de capitais. Tudo isso por conta de uma operação de compra de uma refinaria nos Estados Unidos, feita de forma irregular e com valores muito avultados para tal operação. Isto levou a Polícia Federal Brasileira a abrir uma operação de investigação que se denomina como “Lava Jato”, onde prenderam vários diretores da empresa e até políticos conceituados no Brasil. Este cenário fez com que a empresa registra-se uma grave crise de *stakeholders*. Daí que é instigante e motivacional fazer-se um estudo de caso sobre a PETROBRAS na área de gestão estratégica de *stakeholders*. Portanto, a literatura que aborda o tema da gestão estratégica dos *stakeholders*, define-os como sendo qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização. Conforme se pode observar em Freeman (1984); Freeman (2004); Mitchell, Agle e Wood (1997).

Freeman (1984) trouxe inicialmente a abordagem da teoria dos *stakeholders* para o fluxo principal da gestão estratégica. De acordo com Lim et al. (2005), a ênfase que se tem dado no desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* é na sua identificação e classificação, explicações sobre suas influências, além da gestão dos *stakeholders* e a gestão do *Corporate Social Performance* (CSP), ou seja, desempenho social da empresa com os agentes interessados. Conforme Lim et al. (2005, p. 835) afirmaram em seus construtos que “as estratégias neutralizam e/ou equilibram as forças contrárias”, por isso, as organizações precisam criar mecanismos para lidar com as demandas do mercado em si e buscar um equilíbrio ou até mesmo a neutralidade daquelas forças que estão contrárias a realização dos seus objetivos.

As demandas crescentes da população por serviços/produtos melhores fez com que as empresas criassem estratégias de relacionamento com o público para melhor conhecer, entender e atender as necessidades e exigências desse público. Fato este que originou a necessidade de um novo modelo de gestão das organizações, tanto privadas quanto públicas, que permitisse o devido gerenciamento das suas estratégias e o alcance de seus objetivos com maior eficiência. Nessa praxis, práticas modernas de gestão, já comuns na administração de empresas privadas, aos poucos foram sendo incorporadas à gestão pública (BRESSER PEREIRA, 2006). Apesar de que algumas organizações públicas também tenham fins lucrativos, como é o caso da empresa Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS, empresa pública de economia mista. Pelo fato de que as empresas públicas devem atender aos interesses dos cidadãos e de outras características mais que diferem o setor público do privado, faz com que os gestores públicos possam encontrar obstáculos de várias nuances ao adaptar as técnicas de gestão modernas, em sua maioria voltadas para o setor privado e que visa o retorno financeiro. De acordo com Bryson (1995), o planejamento estratégico foi desenvolvido primeiramente no setor privado, desde a década de 1980. Mas, apesar disso, as organizações públicas, sem fins lucrativos e as de economia mista têm se beneficiado desta ferramenta que as auxilia grandemente a lidar, de forma efetiva, com as constantes e dramáticas mutações em seus ambientes. Os benefícios do planejamento estratégico vão muito além do planejamento da rentabilidade da empresa, e, acabam incluindo a criação de estratégias para melhorar substancialmente o processo decisório, a promoção do

pensamento e da ação estratégica, o aprimoramento do desempenho e da capacidade de resposta (*responsiveness*) organizacional ao meio ambiente e auxiliar as pessoas da organização, com conhecimento e trabalho em equipe (BRYSON, 2004a). Com isso, a gestão estratégica é tida então como uma das ferramentas gerenciais utilizadas pelas organizações de diversos setores com potencial de integração com as várias exigências e ambições dos atores (BRYSON, 2005).

Enquanto os financistas Ross; Westerfield; Jordan e Lamb (2013) afirmaram que o objetivo da empresa é gerar riqueza para os acionistas. Kochan e Rubinstein (2000) propuseram em seus estudos que o objetivo das organizações deslocou-se da criação de riqueza aos *shareholders* (acionistas) para o equilíbrio das necessidades dos *stakeholders*. No entanto, para que haja esse equilíbrio, as organizações precisam identificar corretamente quem eles são e direcionar uma gestão criteriosa no relacionamento e suas demandas, criando estratégias viáveis para lidar com as contrárias e variadas demandas dos atores (LIM et al., 2005; FREEMAN, 1984; MITCHELL et al., 1997). A continuidade da existência dos negócios organizacionais depende muito do seu relacionamento com outras organizações e atores que lidam direta ou indiretamente com a organização (PAJUNEN, 2006; MITCHELL et al., 1997).

Neste contexto, pretende-se desenvolver neste estudo, contribuições a respeito da identificação e gestão de *stakeholders* e as estratégias criadas para a gestão do relacionamento com os agentes identificados na estratégia organizacional. Sabendo-se desde já, que uma gestão eficaz das relações da empresa com os diferentes grupos e/ou atores que de alguma forma se interessam pela empresa e vice-versa, se tornou uma atividade gerencial de grande relevância (GRANT, 1991), onde se pretende que as organizações mantenham seu foco na gestão criteriosa das relações que são consideradas críticas para o sucesso da empresa. Pressupõe-se ainda com este estudo, preencher uma lacuna teórica e prática na gestão estratégica dos *stakeholders*, tendo como objetivo geral, analisar as estratégias de gestão dos *stakeholders*.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: no presente capítulo ainda será formulada a pergunta de pesquisa e apresentados os objetivos, geral e específicos, além da justificativa desta pesquisa. O capítulo 2 consiste no referencial teórico em que serão discutidas as principais abordagens conceituais em torno do

assunto em discussão e os modelos teóricos que irão ajudar a entender o processo de gestão das partes interessadas. Em seguida apresentam-se no capítulo 3, os procedimentos metodológicos que nortearam as coletas e análises dos dados que permitiram chegar à conclusão deste estudo. No capítulo 4 faz-se uma discussão em torno dos resultados obtidos com a pesquisa. Já no capítulo 5, encontram-se as conclusões e recomendações deste estudo.

## 1.1 Formulação do problema

É possível observar como as respostas de algumas empresas as ações do mercado se correlacionam com várias características apresentadas pelas partes interessadas (PERRAULT, 2004). Isso nos permite buscar entender as formas, técnicas e/ou estratégias usadas internamente pelas empresas, a fim de perceberem e interpretarem as características dos *stakeholders* para assim moldar suas respostas. Neste sentido, Ackerman e Eden (2010) afirmam que se a empresa quiser continuar garantindo a robustez de suas estratégias, precisa também atender a gestão estratégica das partes interessadas. Para antecipar e gerir as respostas dos atores, às estratégias organizacionais e as ações das organizações podem ser colocadas em um lugar (planejamento estratégico) que as permita capitalizar forças e potenciais respostas positivas ou reduzir e/ou erradicar as respostas negativas (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984; DONALDSON e PRESTON, 1995). Com isso, pode-se dizer que a gestão estratégica do relacionamento com os agentes é considerada atualmente como um dos fatores preponderante dos esforços bem sucedidos, feito pelas empresas para o fortalecimento da competitividade. Para Dohnalová e Zimola (2014), cada grupo de stakeholder tem suas reivindicações específicas contra a empresa que muitas vezes são contraditórias em relação aos objetivos globais da empresa. É por esses e outros motivos que a gestão dos negócios e a manutenção da prosperidade a longo prazo nas condições socioeconômicas atuais se tornou cada vez mais difícil. De acordo com Drucker (2002), nenhuma empresa vive isoladamente e existe por si só. Toda empresa no cumprimento da sua função (socioeconômico) deve exercer uma influência sobre outras entidades e vice-versa. Nesta nova sociedade, as empresas precisam e



devem continuar além de suas orientações básicas sobre os aspectos quantitativos (econômicos), e, levar também em consideração os aspectos qualitativos, isto é, para o relacionamento com seu meio ambiente (interno e externo).

A partir das premissas vistas acima e dado que a literatura corrente sobre o assunto tem apontado de forma acentuada as dificuldades com que muitas organizações se deparam na gestão dos *stakeholders* e na formulação de estratégias para fazer face às demandas deles no alcance dos objetivos estratégicos da organização. O presente trabalho se propõe a responder a seguinte problemática: **quais são as estratégias que podem ser aplicadas na gestão estratégica dos *stakeholders* da PETROBRAS?**

## 1.2 Objetivo geral

Conforme a problemática apresentada, a fim de respondê-la de forma precisa e o mais consistente possível, passa-se a definir em linhas gerais as metas a serem atingidas neste trabalho. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo geral de analisar as estratégias que podem ser aplicadas na gestão estratégica dos *stakeholders* da PETROBRAS.

## 1.3 Objetivos específicos

Seguindo a linha de raciocínio a cima, para se atingir o objetivo geral deste estudo. Serão abordados neste trabalho os seguintes objetivos específicos:

- a) Proceder a identificação dos *stakeholders* da PETROBRAS;
- b) Classificar os *stakeholders* da PETROBRAS conforme seu poder e grau de influência sobre a organização;
- c) Analisar as estratégias que podem ser utilizadas na gestão dos *stakeholders* para fazer face as suas demandas.

## 1.4 Justificativa

Com o presente trabalho pretende-se estender as recentes pesquisas e com isso proporcionar uma melhor compreensão possível sobre a gestão estratégica das partes interessadas. De acordo com Freeman (1984), a gestão da interface entre exigências de diferentes partes interessadas de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos, é uma das mais importantes tarefas dos gestores durante a realização das estratégias organizacionais. Bryson (1995) considerou que uma estratégia na organização poderá ser efetiva se satisfizer as necessidades dos grupos de interesse, isto do ponto de vista econômico, político e do desempenho da empresa. Assim sendo, a gestão estratégica dos *stakeholders* vem emergindo nas organizações como uma arma importante para o alcance dos objetivos estratégicos.

De acordo com a literatura sobre o assunto, a ênfase das estratégias de gestão das partes interessadas tem sido sobre como explorar os agentes conflitantes para maximizar as economias de escala da empresa. Estas estratégias tendem a ser formuladas pelo uso das perspectivas das estratégias Reativas, Defensivas, Acomodatícias e Proativas (R.D.A.P) (HENRIQUES e SADORSKY, 1999; CLARKSON, 1995; FREEMAN, 2004). No entanto, estas quatro perspectivas precisam espelhar ou significar oportunidades para as empresas que conseguem enxergar toda a gama de possibilidades através da gestão estratégica dos agentes interessados e trabalhando com eles.

As empresas têm sido descritas como um sistema de grupos de entes em um conjunto de relações complexas, onde cada um dos grupos tem responsabilidades, objetivos, expectativas e direitos e até mesmo deveres diferentes. Freeman (1984) e Vazquez-Brust et al. (2010) argumentam que a sobrevivência e sucesso contínuo da empresa dependem da habilidade de seus dirigentes para gerar valor ou satisfação para aqueles que pertencem a cada grupo de stakeholder. Do contrário, estes grupos estarão insatisfeitos e sairão do sistema e a empresa eventualmente entrará em colapso. Por isso, se faz necessária a criação de estratégias para a gestão criteriosa dos agentes, pois deles também depende a legitimidade das atividades e a perenidade da organização em si. Freeman (1984) inicialmente investigou grupos de *stakeholders* em termos de governo, grupos políticos, acionistas, comunidade

financeira, grupos de ativistas, consumidores, grupos de defesa do consumidor, sindicatos, empregados, associações comerciais, concorrentes e fornecedores. E, propôs também um modelo de gestão estratégica desses grupos, que começa com uma avaliação dos agentes, seguindo com aplicação de ferramentas de gestão dos *stakeholders* para fazer face ao alcance dos objetivos estratégicos, e, finaliza com a mensuração da satisfação dos resultados da organização. Vários outros autores como: Morgan e Hunt (1994); Mitchell et al. (1997); Donaldson e Preston (1995); SAVAGE et al. (1991); etc., propuseram uma variedade de tipos de *stakeholders* e formas ou modelos de gestão deles, e, suas influências no sistema organizacional. Objetos estes que poderemos esmiuçar e discorrer a cerca, no referencial teórico.

Deste modo, este trabalho torna-se relevante pelas discussões e contribuições que buscam acrescentar as evidências empíricas sobre a gestão estratégica dos *stakeholders* visando à realização dos objetos organizacionais. Observa-se também a relevância deste estudo no confronto e utilização dos modelos de análise de *stakeholders* e de forma peculiar o modelo de Gomes, Liddle e Gomes (2010) que vai ser aplicado para análise dos atores de uma empresa de caráter público-privada quando o mesmo modelo foi desenvolvido para análise de governos e instituições públicas. Fato que pode beneficiar estudiosos da área e outras entidades do universo acadêmico e/ou empresarial interessadas no assunto que por sinal instiga inovações nas estratégias organizacionais, no que tange as formas de gestão do relacionamento com os *stakeholders*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão discutidas as principais abordagens conceituais em torno do assunto em discussão e os modelos teóricos que irão ajudar a entender o processo de gestão das partes interessadas na organização, a fim de subsidiar os estudos sobre o caso da PETROBRAS. Para melhor compreensão deste estudo, optou-se por trazer inicialmente nesta seção discussões sobre a teoria dos *stakeholders*, análise dos modelos de *stakeholders* e o histórico do desenvolvimento dessa teoria na literatura ao longo dos tempos, isto desde o trabalho inicial de Freeman (1984). Em seguida faz-se uma incursão sobre o processo de gestão de *stakeholders* e sobre as estratégias de gestão das partes interessadas. Os pontos foram desenvolvidos tendo em vista as alternativas de aprofundamento de análise e entendimento do objetivo geral deste estudo.

### 2.1 Teoria dos *stakeholders*

Segundo Preble (2005) a raiz histórica do conceito de *stakeholders* data desde a década de 1960 quando acadêmicos no *Stanford Research Institute—SRI International, Inc.* (Instituto de pesquisas de *Stanford*) começaram a articular inicialmente o que foi considerado na época de uma proposta controversa e a partir daí foi usado pela primeira vez a palavra real *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Desde então, o termo *stakeholder* foi escolhido como um dispositivo literário para dar ênfase e chamar atenção exclusiva da administração para as questões dos *shareholders* (acionistas) (FREEMAN, 2004). Em vez disso, Freeman (1984) sugeriu que a empresa e qualquer outra organização, fossem responsáveis não só pelos acionistas, mas por uma gama de entes, e que, sem o devido apoio destes, a organização não teria como sobreviver. Freeman (1984) desenvolveu em sua obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* o conceito de *stakeholders* mais amplamente aceito e conhecido como conceito clássico na literatura corrente sobre o assunto, no sentido de esmiuçar o que estes são (um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização) (FRIDMAN E

MILES, 2006; FREEMAN, 2004; FREEMAN; HARRISON E WIKS, 2007). Em princípio, a abordagem dos *stakeholders* para as empresas e organizações em geral tem sido feita nos âmbitos das abordagens Estratégica, Normativa e/ou Descritiva (LIM ET AL. 2005; DOHNALOVÁ E ZIMOLA, 2014).

A abordagem estratégica traz um sentido mais restrito do conceito de *stakeholders*, demonstrando que as partes interessadas de uma empresa, são fortes entidades de importância estratégica, com a capacidade de influenciar a existência da organização. A dimensão estratégica dos *stakeholders* se concentra na análise da relação entre as partes interessadas, a gestão e os resultados econômicos da empresa. Esta representa a abordagem do conceito de *stakeholders* de Robert Freeman (FREEMAN, 2004; FRIEDMAN E HARRISON, 2006).

A abordagem da dimensão normativa do conceito de *stakeholders* define as partes interessadas por meio de normas sociais. O seu maior foco está na Responsabilidade Social da organização. No entanto, a dimensão normativa considera como *stakeholders*, grupos que têm reivindicações legítimas contra a organização e uma importante responsabilidade sobre ela (DONALDSON & PRESTON, 1995). De acordo com Vieira (2013), esta dimensão dos *stakeholders* também enfatiza o estudo das funções, da moral e dos princípios éticos das organizações, onde, a construção dos princípios morais e éticos dos negócios pode definir o papel e a relevância dos agentes. Em concordância com Vieira (2013) estão os estudos de Donaldson e Preston (1995) que no fundo faz o leque daqueles que discutiram de forma mais ostensiva a dimensão normativa e defenderam que o significado dos gestores e suas funções ou papéis na empresa baseia-se em princípios morais e filosóficos. Para eles, a legitimidade dos agentes interessados e o alinhamento dos valores organizacionais com seu comportamento precisam estar em conformidade com as normas da empresa. Por conseguinte, ao invés da abordagem normativa se concentrar sobre a gestão do relacionamento com os atores, tende a se envolver em um diálogo com eles (FRIEDMAN e MILES, 2006; DOHNALOVÁ e ZIMOLA, 2014).

Já a abordagem da dimensão descritiva, é orientada na descrição dos interesses cooperativos e competitivos individuais dos entes. Mas de acordo com Vieira (2013), a contribuição da abordagem descritiva foca nas características e comportamentos corporativos.

As abordagens de diferentes conceitos e tipos de classificação dos *stakeholders* conduziram ao aparecimento de uma variedade de modelos de análise das partes interessadas. Modelos estes que passaremos a discutir a seguir sobre o ponto de vista de cada um e suas contribuições no desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*.

### **2.1.1 Histórico do desenvolvimento da teoria de stakeholders**

Durante a década de 1970 começou-se a verificar grandes aumentos dos níveis de mudanças nos ambientes operacionais externos das empresas (PREBLE, 2005). Com isso, as empresas começaram a criar sistemas de varredura ambiental (conforme denominação atribuída por PREBLE, 1978) para responder a um ambiente externo que se tornava cada vez mais dinâmico e incerto, fato que na literatura é muitas vezes caracterizado como turbulências do meio ambiente ou conflito entre as partes interessadas. Estes sistemas foram concebidos para atuar como verdadeiros sistemas de alerta precoce que iriam detectar mudanças, eventos e questões emergentes de forma rápida no início do seu desenvolvimento para que as organizações pudessem preparar respostas eficazes. Segundo Preble (2005), a maioria das mudanças detectadas por estes sistemas foram precisamente aquelas sustentada por Freeman (1984) que chamava atenção aos gerentes para rever seus mapas conceituais e usar mais a abordagem dos *stakeholders* para ajudar na interpretação dos eventos externos. Algumas das mudanças externas observadas por Freeman (1984) foram às seguintes:

- Aumento do escopo de atuação do governo e o surgimento de outros grupos de ativistas;
- A globalização dos mercados, aumento da concorrência estrangeira e uma mídia cada vez mais hostil;
- E como elemento principal nestas mudanças está à quebra de confiança nos negócios (PREBLE, 2005).

Portanto, todas estas tendências e outras como, por exemplo: a melhora na comunicação organizacional e o surgimento da Internet, serviram para reforçar a necessidade de gerenciar as organizações com uma perspectiva de sistemas

abertos, utilizando técnicas e estratégias de gestão das partes interessadas. Vieira (2013) e Lim et al. (2005) concordam que o gerenciamento dos conflitos entre os atores pode oferecer muitos benefícios para a organização. Os gerentes podem obter um vislumbre do progresso em seus negócios se forem estabelecidas conexões e/ou relações saudáveis com os entes.

Por exemplo, Freeman (1984) que foi o precursor na análise e gestão estratégica das partes interessadas, inicialmente investigou grupos de agentes em termos de governo, grupos políticos, acionistas, comunidade financeira, grupos de ativistas, consumidores, grupos de defesa do consumidor, sindicatos, empregados, associações comerciais, concorrentes e fornecedores. Para Morgan e Hunt (1994) os agentes na organização podem ser agrupados em: internos, compradores, fornecedores e lateral. Donaldson e Preston (1995) e Lerner e Fryxell (1994) categorizaram os *stakeholders* em governos, investidores, grupos políticos, fornecedores, clientes, associações comerciais, funcionários, comunidades e acionistas. De forma interessante Clarkson (1995) agrupou os *stakeholders* em dois grupos: Primários e secundários. Henriques e Sadorsky (1999) agruparam em reguladores, comunitários, organizacionais e os medias. Recentemente Sirgy (2002) classificou os *stakeholders* em: internos, externo e distal. Os autores Savage et al. (1991) também classificaram os agentes em primários e secundários. Onde, os primários mantêm relações formais e econômicas com a organização, enquanto os secundários não estabelecem relações diretas, mas são capazes de exercer influência assim como são influenciados pelas operações e produtos da organização (VIEIRA, 2013).

Segundo Savage et al. (1991) e Vieira (2013), os *stakeholders* podem assumir quatro tipos de papel, de acordo com sua disposição em cooperar ou não com uma determinada organização, estes papeis são: *supportive*, *non supportive*, *mixed blessing* e *marginal stakeholders*. Os *supportive* – são classificados assim por terem alto potencial para cooperação e pouco potencial para ameaça. Já os *non supportive* – são aqueles que têm alto potencial para ameaçar e pouco potencial para cooperar. Os *stakeholders* do tipo *mixed blessing* representam um caso interessante, por serem altamente capazes tanto de cooperar quanto de ameaçar os interesses de uma organização. Em quanto que os *stakeholders* do tipo *marginal* são vistos pela organização de forma indiferente, isto é, não têm potencial para cooperar e nem para ameaçar a organização.

Maior parte dos agentes possui atributos conflitantes. O trabalho mais abrangente sobre esses atributos foi desenvolvido por Mitchell et al. (1997). Entre os atributos por eles definidos estão o poder, legitimidade e urgência. Segundo Lim (2005) e Vieira (2013), o poder é definido como a capacidade das partes interessadas para influenciar as operações das empresas. Mitchell et al. (1997) sugerem que neste quesito (poder) tenha três fontes possíveis: normativo: baseado em leis e normas às quais a organização não tem controle; coercitivo: baseado em meios físicos; e utilitário: relacionado a dependência de recursos. Na legitimidade do relacionamento: faz-se necessário ter-se a aceitação legal das partes (os entes e a organização). Isto é, os interesses de um e de outro precisam ser reconhecidos como sendo legítimos. Já a dimensão da urgência é caracterizada por dois atributos (VIEIRA, 2013): sensibilidade ao tempo e o teor crítico. A urgência é traduzida como sendo o grau com que um atraso em dar atenção à questão é inaceitável e a importância da demanda ou do relacionamento para o agente interessado. Por tanto, normalmente, os atores exigem diferentes graus e tipos de atenção, dependendo de seu poder, legitimidade e urgência, por isso, é que os níveis destes atributos variam de vez em quando (MITCHELL et al., 2005; VIEIRA, 2013; LIM, 2005).

Assim sendo, considerando os fatores de poder (intensidade no exercício da influência), legitimidade (é necessário que o ente tenha legitimidade moral ou legal junto à organização) e urgência da demanda (o grau com que a demanda do agente merece atenção imediata da organização) (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997 e VIEIRA, 2013). Mitchell et al. (1997) propõem então as seguintes posturas a serem adotadas pelas partes interessadas:

- a) *Latents*: seriam *stakeholders* “satélites”, se comparado ao modelo de Savage et al. (1991), seriam classificados como agentes marginais.
  - i. *Dormant*: possuem poder para influenciar a firma, mas não têm legitimidade ou demandas urgentes. Nesse caso o poder não é exercido. Possuem pouca ou nenhuma interação com a firma. Porém, ao longo do tempo, podem vir a adquirir legitimidade ou urgência.
  - ii. *Discretionary*: possuem legitimidade, mas não poder ou demandas urgentes. Normalmente são entes que se beneficiam das ações filantrópicas da organização. Não existe pressão para que a



organização estabeleça uma relação com eles, embora possa escolher fazê-lo.

- iii. *Demanding*: possuem apenas o atributo “demandas urgentes”. Mas não têm poder ou legitimidade percebida pela organização e despertam pouca ou nenhuma atenção da organização.
- b) *Expectants*: possuem uma postura mais ativa e estão sujeitos a maior atenção das organizações.
  - i. *Dominant*: possuem poder e legitimidade, por isso, exercem influência sobre a organização. Possuem demandas/interesses sobre a organização e têm a capacidade de agir. Estabelecem quase sempre uma comunicação e vínculo formal entre as partes. Para alguns autores, os principais *stakeholders* desse tipo podem ser: acionistas, credores, líderes locais que façam parte de um conselho (VIEIRA, 2013).
  - ii. *Dependent*: não têm poder, mas possuem demandas urgentes e consideradas legítimas. Dependem muito da parceria com outros *stakeholders* para alcançarem seus objetivos ou da benevolência da organização em causa.
  - iii. *Dangerous*: possuem poder e demandas urgentes, porém, não têm legitimidade. Tendem a usar o poder coercitivo e serem violentos. Sabotagem, terrorismo, piquetes violentos em greve. São exemplos da manifestação desses grupos.
- c) *Definitive*: possuem os três atributos e normalmente são oriundos do grupo classificado como *dominant*. De acordo com Vieira (2013), qualquer *Stakeholder* que possua dois atributos pode se tornar um *Stakeholder* definitivo.

Os autores Gomes, Liddle e Gomes (2010), ao desenvolverem o modelo *Five-sided model of stakeholder influence*, onde analisam a influência dos *stakeholders* em governos locais, destacam cinco fontes de influência que ocorrem nos processos de tomada de decisão: “governos locais tomam decisões influenciadas pela regulação, colaboração, orientação, legitimação e inspeção de *stakeholders* que precisam ser levados em consideração na formulação das estratégias e na gestão do desempenho”. Imediatamente, Gomes, Liddle e Gomes (2010) identificaram cinco clusters de acordo com o tipo de influência que os mesmos exercem sobre a

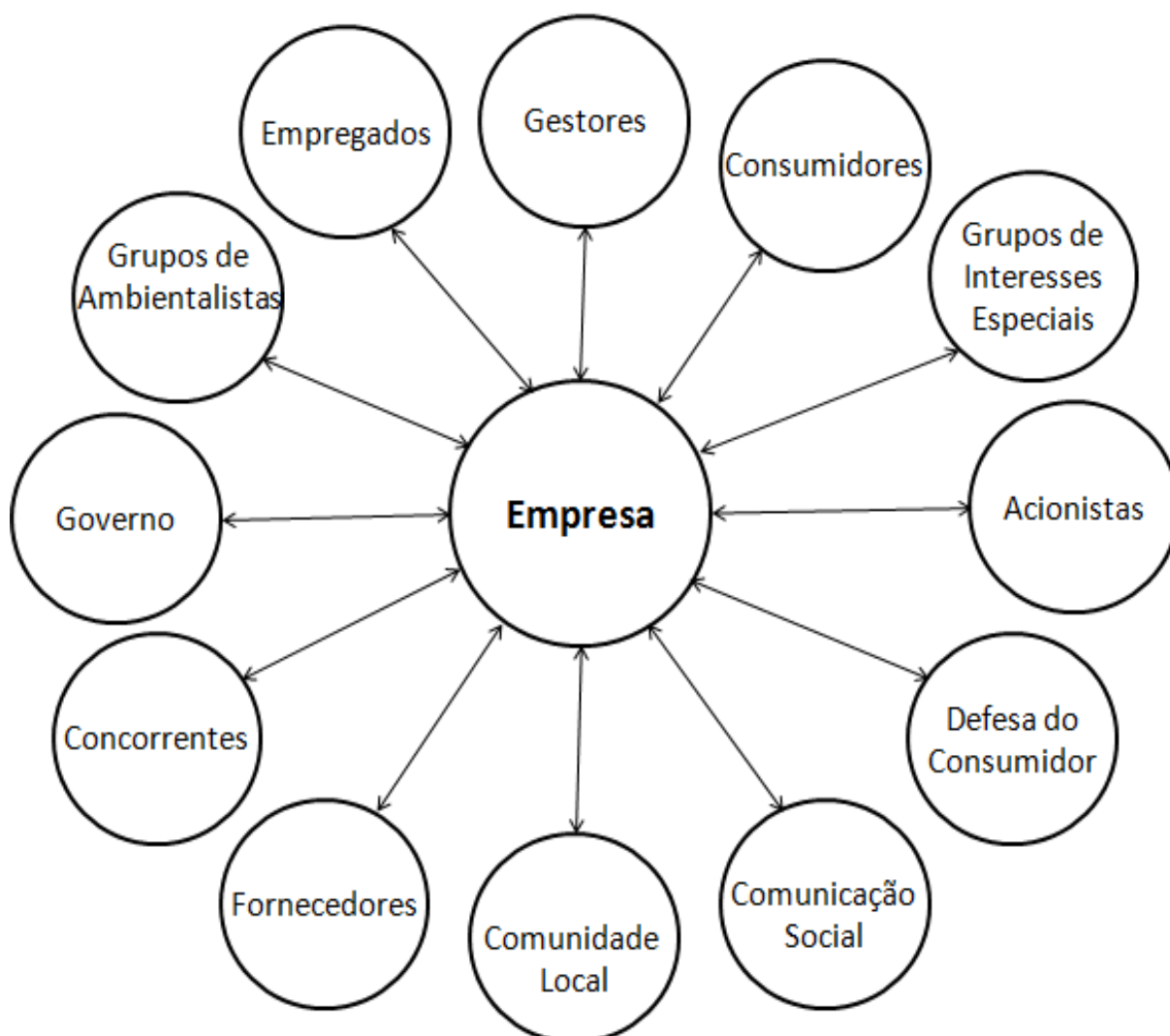
organização, estes são denominados de: reguladores, colaboradores, definidores da agenda, controladores e os legitimadores.

- a) Reguladores: aqueles entes que exercem influência sobre o orçamento da organização. No caso de governos locais, os reguladores estariam ligados a administração central, isto é, governo federal (no caso brasileiro). Assim, o desempenho do governo local seria afetado a partir do fluxo de capital disponibilizado pelo governo federal sob forma de investimentos diretos ou a partir da atuação de algum órgão público da esfera federal;
- b) Colaboradores: são atores externos ou internos que contribuem para a implementação de políticas e serviços públicos. Isso acontece dada a incapacidade ou ineficiência do ente público desempenhar seu papel. Um exemplo da atuação dos colaboradores são os casos de parcerias público-privadas como é o caso da PETROBRAS;
- c) Definidores da Agenda: geralmente são identificados como agentes que pertencem à esfera da administração pública em nível federal. Definem-se os objetivos centrais que irão pautar a atuação dos governos locais, como por exemplo, definições sobre a prioridade de um público específico ser alvo de uma política de saúde pública;
- d) Controladores: são atores que empregam mecanismos formais ou informais de controle sobre as práticas do governo local. É mais observado nas *accountability* (prestação de contas ao público);
- e) Legitimadores: são os cidadãos que por meio do voto influenciam ativamente as decisões tomadas pelos governos locais (GOMES, LIDDLE e GOMES, 2010).

Rowley (1997), notou em seus estudos que a relação entre os *stakeholders* pode afetar a maneira como eles se comportam de acordo com seus interesses. A fim de investigar esta relação, Pfeffer e Salancik (1978) definiram a interdependência entre as partes interessadas como uma simetria em relação à troca (entre as partes interessadas e a empresa). São vários os autores que propuseram uma variedade enorme de tipos e classificação de agentes, conforme se pode observar no mapa de *stakeholders* (Figura 1) e na revisão e comparação da literatura exposta. Assim sendo, Frooman (1999) sugeriu que a interdependência entre os entes deve sempre determinar a escolha das estratégias de gestão dos *stakeholders*. Para a efetividade

dessas estratégias, Savage et al. (1991) propuseram duas variáveis de avaliação crítica para a decisão da organização sobre os agentes: seu potencial para ameaçar e/ou cooperar com a organização no alcance dos seus objetivos estratégicos. De forma similar, Freeman e Liedtka (1997) sugerem duas variáveis de relacionamento, tais como: potencial corporativo e ameaça competitiva. O potencial corporativo e a ameaça competitiva significam capacidade dos atores em cooperar e/ou ameaçar. Com poder relativo e sua relevância para questões particulares que confrontam a organização.

**Figura 1 – Mapa de stakeholders**



**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

## 2.2 Gestão de *stakeholders*

Uma empresa pode ser descrita como um sistema grupal de partes interessadas dentro de um conjunto de relações complexas. Cada um desses grupos tem direitos, objetivos, expectativas e até mesmo responsabilidades diferentes (FREEMAN, 1984). A sobrevivência e sucesso contínuo da empresa, conforme se argumenta na literatura, depende da capacidade ou habilidade de seus dirigentes/gestores para criar gerar valor e/ou satisfação a todos os grupos que compõem o seu sistema de *stakeholders* (VAZQUEZ-BRUST et al. 2010). Ackermann e Eden (2011) reforçam essa ideia em seus estudos, afirmando que a gestão dos *stakeholders* é uma atividade dinâmica e que a prioridade que dá entre os mesmos tem de levar em consideração os objetivos da organização (MEDEIROS, 2014).

Assim sendo, se um ou mais dos grupos de agentes não forem suficientemente satisfeitos em seus interesses, estes sairão do sistema e a empresa eventualmente entrará em colapso (CLARKSON, 1995). As empresas e seus gestores geralmente são livres para decidirem se vão reconhecer determinado ator como parte grupal do seu sistema, para que possam articular estratégias a fim de retirar o melhor proveito destes para o alcance dos seus objetivos. Alguns grupos podem exercer influências relevantes sobre os objetivos das empresas, mas estas influências podem ser descartadas rotineiramente pelos gestores que não conseguem classificá-las como prioridades corporativas (MITCHELL et al., 1997).

Por esta razão, as estratégias de gestão das partes interessadas refletem tanto a intensidade das influências exercidas pelos agentes quanto à importância estrutural (hierárquica) do grupo (CLARKSON, 1995). Por exemplo, as empresas irão alocar seus recursos para cumprir com as exigências dos agentes primários, por estes terem o poder de afetar a empresa de forma econômica, social ou legal. E que cujos interesses são tido em conta nas decisões corporativas (MITCHELL et al., 1997; CLARKSON, 1995; CÉSPEDES-LORENTE et al. 2003). Por tanto, isso implica que o sucesso das iniciativas de criação de estratégias para gerenciar as partes interessadas depende não só do quanto às influências dos grupos ou partes interessadas exercem pressão sobre a empresa, mas também sobre como elas (influências) são percebidas e avaliadas pelos gestores ou a organização como um todo (FROOMAN, 1999). Por outras palavras, a satisfação das exigências dos

agentes pode não ser baseada somente sobre as exigências, mas na importância dada a cada grupo no momento da realização das estratégias organizacionais.

Neste caso, Frooman (1999) apresentou uma tipologia das relações entre empresa e os atores, baseada na teoria de dependência de recursos e sugere que o poder será um determinante central dos resultados naquelas situações onde os interesses da empresa e das partes interessadas se opõem. Este poder pode ser aplicado na tentativa de influenciar ou restringir o comportamento de outras organizações dependentes (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Com isso, Frooman (1999) sugeriu uma tipologia de estratégias de influência nas relações, com base na teoria da dependência de recursos. Conforme é apresentado no Quadro 1.

Cada eixo demonstra a dependência que pode variar de baixa para alta. Segundo Frooman (1999), a dependência aqui é tratada como uma variável dicotômica e mostra a dependência ou não vis-à-vis entre a empresa e *stakeholders*. Como se pode notar que o eixo horizontal é referente à dependência dos agentes sobre a empresa e o eixo vertical se refere à dependência da empresa sobre os atores (FROOMAN, 1999).

**Quadro 1 – Tipologia de estratégias de influências (dependência de recursos)**

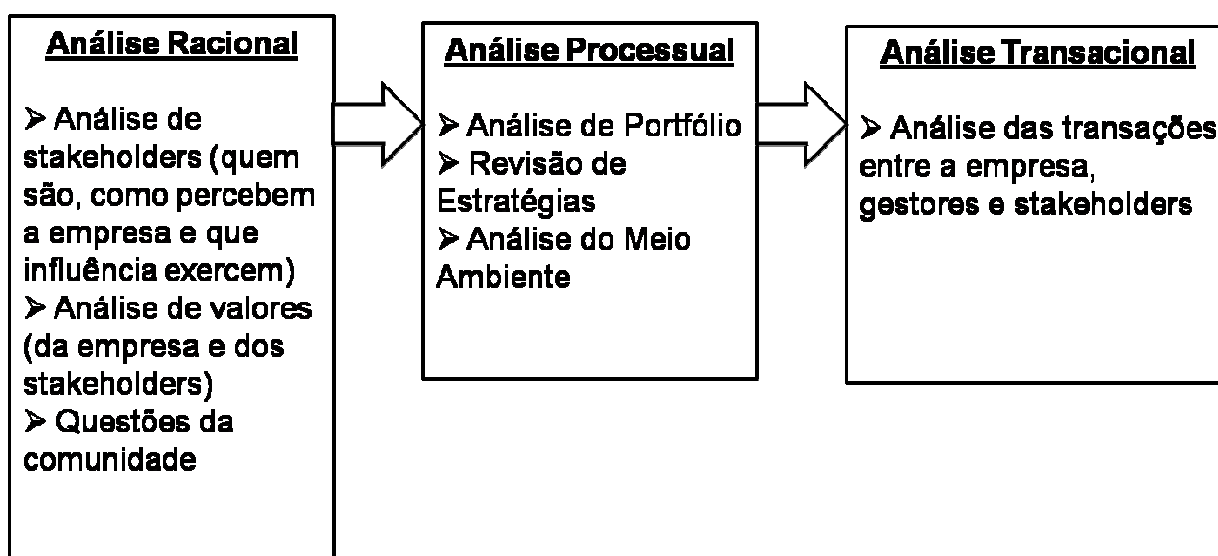
A empresa é dependente dos <i>stakeholders</i> ?		Os <i>stakeholders</i> são dependentes da empresa?	
		Não	Sim
	Não	Baixa interdependência	Poder da empresa
	Sim	Poder dos <i>stakeholders</i>	Alta interdependência

**Fonte:** Adaptado de Frooman (1999, p. 199), tradução livre.

De acordo com Freeman (1984), a base para a gestão dos *stakeholders* deve ser o conjunto de transações que os gestores têm com as partes interessadas na empresa. Para o autor, a natureza do comportamento dos membros da organização e a natureza dos bens e serviços por eles ofertados e negociados são elementos preponderantes em transações organizacionais bem-sucedidas com os agentes (MEDEIROS, 2014; STIEB, 2009). Além do mais, faz-se necessário que as

transações sejam realizadas por gerentes que entendam os elementos de troca (moedas) utilizados para cada grupo e satisfazendo os seus interesses individualmente. Freeman (1984) chamou atenção dos gestores sobre deixar de satisfazer ou simplesmente ignorar os interesses de certos grupos nos níveis racional e processual, fato que poderá ter um tipo de efeito cascata sobre o nível transacional das operações. Por isso, as transações da organização deverão ser encaixadas de acordo com os processos e estes devem ser alinhados a fase de identificação dos *stakeholders*. A habilidade de unir estes três processos é denominada de “processo de gestão dos *stakeholders*” conforme é apresentado na Figura 1 (FREEMAN, et al. 2007).

**Figura 2 – Processo de Gestão de *stakeholders***



**Fonte:** Freeman (2004). Elaboração do próprio autor.

Ainda de acordo com Freeman (1984), a lógica da utilização do processo de gestão dos *stakeholders* viabiliza novas estruturas, processos e funções ou reavaliar como o processo de gestão estratégica deve trabalhar para considerar os *stakeholders*, de forma a se obter situações do tipo ganha-ganha. Daí que os interesses dos atores precisam ser equilibrados ao longo do tempo (FREEMAN, 2004; STIEB, 2009; FREEMAN, ET AL. 2007; MEDEIROS, 2014).

Ao dar subsídios sobre o assunto, Bryson (1995) argumentou em seus estudos que a análise dos *stakeholders* normalmente é desenvolvida delineando-se algumas etapas, tais como: identificação dos atores, identificação do critério utilizado pelo ator para avaliar o desempenho da empresa, identificação das estratégias dos

atores para exercer influência sobre a empresa, identificar como a empresa tem atendido as demandas dos agentes, identificar os recursos que a empresa precisa de cada ator e identificar o grau de relevância que cada ator tem para a empresa. Esse último fator, Vieira (2013) também descreu em seus estudos como sendo saliência do stakeholder. Nos estudos sobre a saliência, Savage et al. (1991) propuseram uma matriz de saliência que buscou classificar as partes interessadas a partir do potencial de ameaça ou de cooperação com a empresa. O resultado dessa análise foi uma classificação dos *stakeholders* em quatro tipos: *supportive stakeholders*, *marginal stakeholders*, *nonsupportive stakeholders* e *mixed blessing stakeholders*.

### **2.2.1 Processo de gestão dos *stakeholders***

Conforme se pode verificar nas discussões feitas em torno da teoria dos *stakeholders*, são vários os autores que abordam separadamente a questão dos elementos que compõem o processo de gestão dos *stakeholders*. Porém, John Preble construiu um modelo de processo de gerenciamento das partes interessadas que parece ser um dos mais completos que se encontra na literatura sobre o assunto. Preble (2005) uniu o útil ao agradável ao criar um modelo de gestão de stakeholder que pode facilitar a compreensão da teoria e a prática da gestão das partes interessadas dentro das organizações. Os gestores dessas organizações precisam buscar fazer a adoção de técnicas pró-ativas de gestão de stakeholder a fim de ter avanços consideráveis no bom funcionamento e desempenho organizacional, a aplicabilidade dessas técnicas pode desenvolver ajustes contínuos e melhorar o impacto das mudanças do ambiente operacional externo que está em constante mutação. John Preble considerou que a aplicação prática do processo é mais complexa que a parte conceitual. Assim sendo, Preble (2005) sugere que os gestores o façam de forma sistemática, passo a passo, conforme o diagrama ilustrativo na Figura 3, para garantir o sucesso da gestão e implementação do processo de gerenciamento dos atores.

Por tanto, uma questão inicial e fundamental na gestão dos *stakeholders* é justamente a identificação dos agentes, ou seja, se questionar sobre quem são os

atores relevantes de uma empresa. Assim como uma das primeiras etapas definidas por Bryson (1995) proposta na análise das partes interessadas. Importa aqui esmiuçar que inicialmente, a fase da identificação objetiva caracterizar todos agentes em que a empresa tem interesse, bem como aqueles que têm interesse na empresa e pode influenciar diretamente ou através de interações com outras organizações. Estes são tidos como primários, público e secundários (CLARIKSON, 1995; SAVAGE ET AL., 1991; VIEIRA, 2013; PREBLE, 2005).

No segundo passo, leva-se em conta a natureza das reivindicações dos atores, esta natureza pode variar desde a participação no capital da empresa a influência grupal para continuar tendo participação econômica ou mercadológica na empresa (FREEMAN, 1984; HARRISON e JOHN, 1996).

De acordo com Preble (2005) e Frooman (1999), a terceira etapa do processo de gestão de *stakeholders* envolve a avaliação das expectativas de cada grupo, suas necessidades e/ou demandas sobre várias questões organizacionais e comparando-os com o comportamento de outras organizações da mesma dimensão para verificar se existem lacunas no desempenho da empresa. Frooman (1999) ainda argumenta em seus estudos que a teoria de *stakeholders* é fundamentalmente sobre gerenciamento de interesses divergentes entre gerentes e seus agentes. Inicialmente, a empresa precisa saber o que seus *stakeholders* querem e assim poder determinar se é diferente do que a empresa está oferecendo. Posteriormente são identificadas as lacunas e as estratégias podem ser planejadas e aplicadas para reduzir essas diferenças e, portanto, minimizar o conflito que pode resultar em ações de interrupções e onerosa da parte dos agentes contra a empresa.

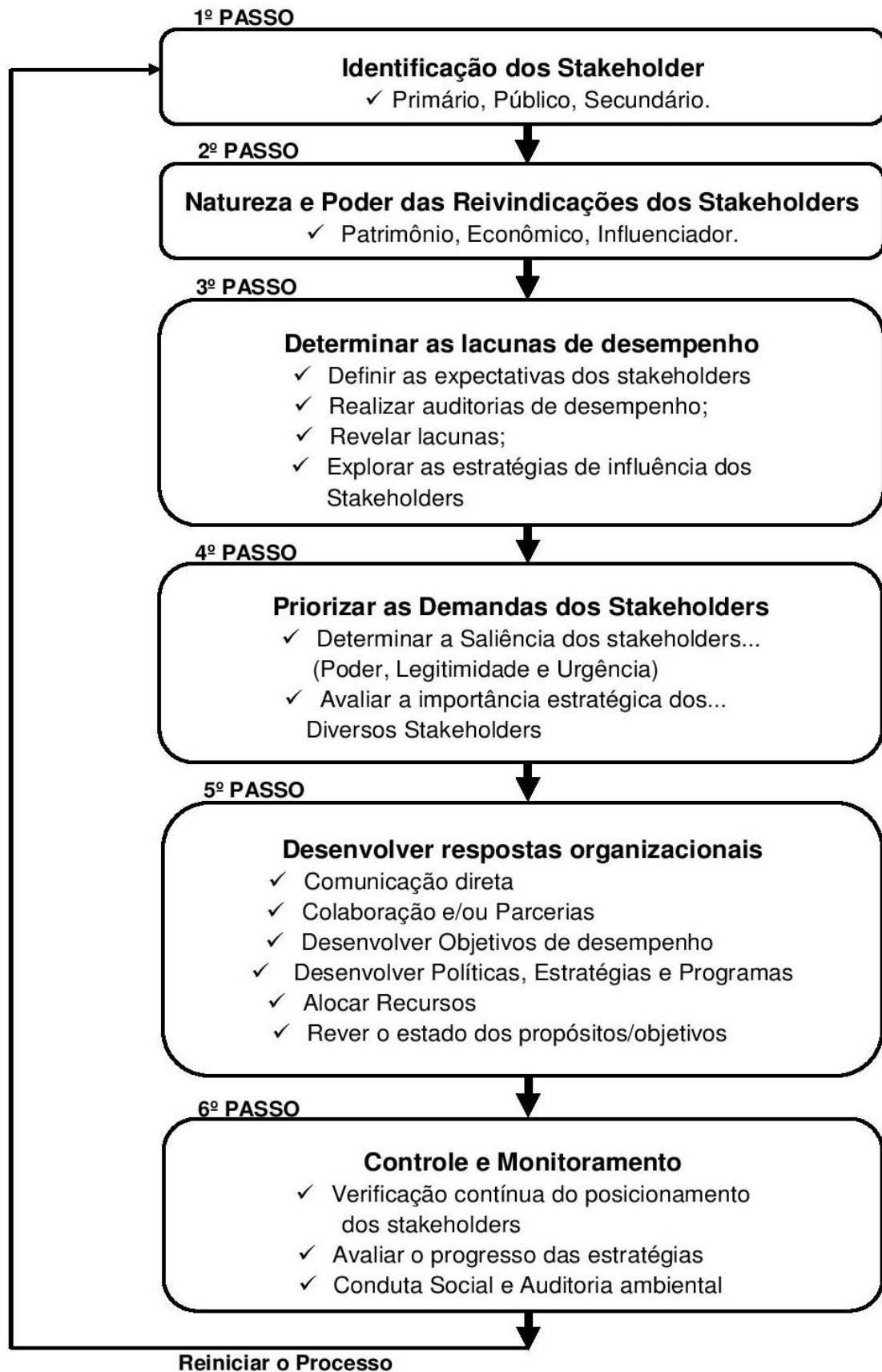
A literatura sobre o assunto tem reconhecido que os gestores e as organizações têm limitações de nuances como: tempo, capacidades de processamento cognitivo de informações e recursos. Este é um dos fatores que leva muitas organizações a não fazerem o levantamento exaustivo dos grupos (PREBLE, 2005). Por isso, o quarto passo do processo de gestão de *stakeholders* tem maior incidência sobre as formas como os gerentes podem lidar com tais limitações ajudando-os, a saber, quais dos grupos irão merecer uma atenção peculiar dos gerentes, isto é, perceber as demandas e articular as prioridades para cada grupo. Levando em conta o poder, legitimidade e urgência das demandas e criar as devidas estratégias para lidar com a influência de cada grupo (MITCHELL et al., 1997; FROOMAN, 1999 E PREBLE, 2005).



Até ao momento feito a identificação dos *stakeholders* da empresa, suas reivindicações, expectativas e objetivos e também realizada a comparação comportamental deles e o desempenho para revelar lacunas e depois de se rever as prioridades a serem atribuídas a cada grupo. Em seguida a empresa passa a estar preparada e em condições de desenvolver a quinta etapa, que passa pelo desenvolvimento das políticas, estratégias e respostas organizacionais para minimizar as lacunas, atender as expectativas e priorizar as demandas dos entes mais impactantes. No entanto, Freeman (2004) e Preble (2005), afirmam que desde que o número de estratégias e respostas possíveis seja um múltiplo do número de vezes de *stakeholders* e o número de novas idéias geradas, será necessário limitar a discussão para uma abordagem mais genérica que pode ser aplicado em vários tipos de *stakeholders*, questões e situações. Para no final obter parcerias e/ou cooperação dos entes.

As posições tomadas pelos *stakeholders* sobre algumas questões são susceptíveis de mudança, algumas vezes até drasticamente, ao longo do tempo, a empresa é chamada para fazer um monitoramento contínuo das expectativas dos *stakeholders*, para que a organização não seja pega desprevenida ou desenvolvendo estratégias que não são tão relevantes para fazer face aos potenciais conflitos externos. Por tanto, a sexta e última fase do processo de gestão de *stakeholders* que por sinal não é a menos relevante, propõe que na perspectiva interna da empresa, programas para as partes interessadas precisam ser constantemente avaliados e monitorados para garantir que o progresso em direção ao alcance dos objetivos estratégicos está sendo mesmo cumprido ou realizado. De acordo com Frooman (1999), o controle estratégico monitora o progresso das estratégias da empresa ao longo do caminho que é percorrido até serem implementadas, portanto, não consiste somente de uma verificação no final do fluxo de um orçamento ou ciclo de planejamento.

Figura 3 – Modelo do Processo de Gestão de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Preble (2005), tradução livre.

Assim sendo, este processo verifica se os programas foram bem desenvolvidos e se estão no bom caminho, e, permiti também verificar se as estratégias ainda continuam sendo relevantes para o alcance dos objetivos da empresa, ou se os pressupostos em que se baseiam as estratégias mudaram, exigindo assim que sejam elaboradas novas estratégias e/ou programas.

### **2.2.2 Estratégias de gestão de *stakeholders***

Freeman et al. (2007), demonstraram em seus estudos que a gestão estratégica como disciplina tem suas origens em cursos de escolas de negócio, essencialmente naqueles cursos denominados 'políticas do negócio'. De acordo com os autores, esses cursos tinham uma abordagem integrada e multifuncional, mas não tinham modelos definidos para o desenvolvimento destas políticas. Os autores constataram que na era pós-guerra (após 1945), esta abordagem não foi suficientemente capaz de auxiliar os executivos a lidarem com os problemas mais complexos de gestão. Foi assim que surgiu a necessidade da troca do termo 'políticas do negócio' por 'gestão estratégica' que ocorreu na década entre 1960 e 1970 (FREEMAN et al. 2007; MEDEIROS, 2014). Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) conceituaram a estratégia como sendo uma direção, guia ou curso de ação para o futuro. Conforme Medeiros (2014), os autores também traduziram a estratégia pelos seguintes termos:

- i. Um plano – Direção, guia ou curso de ação para o futuro;
- ii. Um padrão – Consistência em comportamento ao longo do tempo;
- iii. Uma posição – Definição de determinados produtos em determinados mercados;
- iv. Uma perspectiva – Maneira de a organização fazer as coisas; e
- v. Um truque – Uma manobra específica para enganar um concorrente.

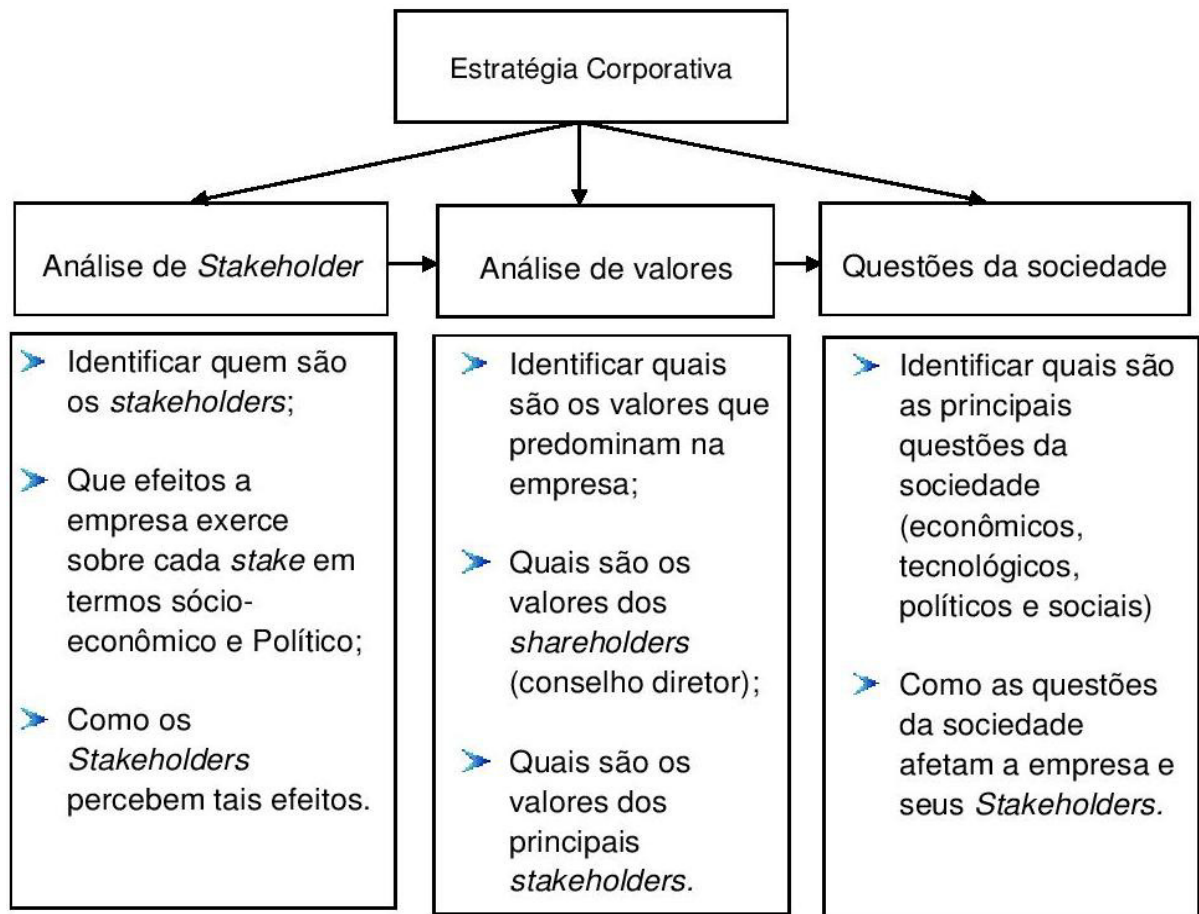
Freeman (1984) afirma que, apesar de ter muitos conceitos de estratégia, gestão e de outras nuances, a ideia é que eles se referem a uma configuração dos recursos organizacionais em relação a seu ambiente externo. Neste caso, pode-se dizer que o conceito de gestão estratégica se relaciona aos rumos que a empresa vai tomar com base na análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo (ANSOFF, 1965; PORTER, 1991; FREEMAN, 1984). A categorização dos grupos de

*stakeholders* pode ser feita a partir dos interesses ou poder deles, afirmam Freeman (1984) e Medeiros (2014). Os autores afirmam ainda que os questionamentos-chaves que são feitos sobre *stakeholders* durante as análises das estratégias corporativas, se relacionam aos seus valores, aos efeitos que a organização gera e como estes efeitos são percebidos pelos entes, como se pode verificar na Figura 4. Segundo Medeiros (2014), a análise realizada pode gerar diferentes tipos de estratégias com relação aos agentes interessados. Com isso, Freeman (1984) sugere cinco tipos de estratégias genéricas para a gestão estratégica deles.

A primeira visa maximizar os benefícios para um ou pequeno grupo. A segunda é voltada para os acionistas e outros agentes financeiros. A estratégia utilitarista visa maximizar os benefícios para todas as partes interessadas, ou seja, para o maior número de agentes. Outra visão é a maximização dos benefícios para a sociedade. A estratégia *Rawlsiana*, derivada da teoria de Rawls (1971), age para elevar o nível do ente com maior desigualdade. Por último tem a estratégia da Harmonia Social, que age para manter ou criar harmonia social e ganhar consenso da sociedade (FREEMAN, 1984; MEDEIROS, 2014). Por tanto, apesar destas etapas de avaliação, de acordo com Freeman (1984) e Medeiros (2014), não é suficiente fazer-se apenas a análise racional, é necessário também que a empresa analise as suas estratégias organizacionais e operacionais. Estas estratégias tendem a ser formuladas pelo uso das perspectivas das estratégias Reativas, Defensivas, Acomodativas e Proativas (R.D.A.P) conforme os estudos de Henriques e Sadorsky (1999). No entanto, estas quatro perspectivas precisam espelhar ou significar oportunidades para as empresas que conseguem enxergar toda a gama de possibilidades através da gestão estratégica dos *stakeholders* e trabalhando com eles.

Segundo Harrison e St. John (1994), a gestão estratégica de stakeholder combina perspectivas de outros modelos tradicionais tais como a economia da organização industrial, visão baseada em recursos, teoria cognitiva e a visão institucional da empresa. Os autores fazem uma distinção entre a análise dos agentes e a gestão deles. Onde, a gestão dos agentes é construída sobre uma mentalidade de parceria que envolve comunicação, negociação, contratação, gerenciando os relacionamentos e motivando. Estes diferentes aspectos da gestão dos *stakeholders* são mantidos unidos pela estratégia da empresa, que define o que a empresa defende (FREEMAN, 2004; HARRISON e ST. JOHN, 1994).

**Figura 4 – Análise das estratégias de Gestão de *stakeholders***



**Fonte:** Adaptado de Freeman (1984), tradução livre.

Para Harrison e St. John (1994) a ética é uma parte destes processos, primeiro, porque o comportamento não ético pode causar elevados custos e segundo, porque os códigos de ética providenciam a consistência e a confiança necessária para cooperação rentável. No entanto, gestão estratégica não pára nesta fase analítica ou descritiva. Priorizar os atores é mais do que uma tarefa complexa de avaliar a força da sua participação na base de poder econômico ou político da empresa (FREEMAN, 2004; HARRISON e ST. JOHN, 1994). Portanto, os valores e a estratégia corporativa de uma empresa podem ditar as prioridades para parcerias particulares e desencorajar outros. Assim, uma abordagem do gerenciamento de *stakeholders* permite difundir a análise estratégica tradicional com os valores e a direção que são exclusivos para determinada organização (HARRISON e ST. JOHN, 1994; MEDEIROS, 2014).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho tem como objeto de estudo a gestão de *stakeholders* como um elemento estratégico na organização e as estratégias de gestão de *stakeholders*, identificando e analisando as relações vis-à-vis entre eles e a empresa. De acordo com Lim et al. (2005), os estudos em torno dos *stakeholders* têm dado ênfase no desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*, mais concretamente na identificação e classificação, explicações sobre a influência e gestão desses agentes. Tal ênfase também é observada no modelo de análise de *stakeholders* seguindo as propostas de Mitchell et al. (1997); Savage et al. (1991) e Gomes, Liddle e Gomes (2010). Com o desenvolvimento deste capítulo objetiva-se a apresentação e discussão dos procedimentos metodológicos que permitiram chegar às conclusões deste estudo.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Sob o ponto de vista dos objetivos deste estudo, considera-se que a pesquisa é do tipo exploratória. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “identifica-se uma determinada pesquisa como exploratória quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que se vai investigar. Possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto”. Para os autores, este tipo de pesquisa assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PRODANOV e FREITAS, 2013). Marconi e Lakatos (2010) também teceram comentários sobre a pesquisa exploratória, afirmando que este tipo de pesquisa possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos e em geral, envolve:

- ✓ Levantamento bibliográfico;
- ✓ Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- ✓ Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

É nesta linha de pensamento que o presente estudo foi desenvolvido com a aplicação do método de estudo de caso, método este que pareceu ser o mais adequado pela necessidade que houve de se abordar a problemática da pesquisa com um recorte temporal adequado. Durante a revisão bibliográfica realizada ao longo da construção do referencial teórico deste trabalho de pesquisa, constatou-se que as abordagens empíricas dos modelos de análise de *stakeholders* se baseiam essencialmente no desenvolvimento de estudos de caso (LIM ET AL., 2005; FREEMAN ET AL., 2007; ACKERMAN E EDEN, 2010; VIEIRA, 2013). No entanto, pode-se afirmar que os objetivos específicos da pesquisa puderam ser observados quando se adotou a estratégia da aplicação do estudo de caso, ao mesmo tempo em que também os modelos teóricos adotados puderam ser aplicados de tal forma que suas proposições fossem demonstradas e testadas.

Segundo Stake (2000) existem três tipos de estudos de caso:

- i. Intrínseco – Este tipo de estudo representa um interesse primordial sobre o caso em si. O propósito não é o entendimento de algum construto ou fenômeno, nem o desenvolvimento de teoria, mas sim a compreensão das especificidades do caso em questão.
- ii. Instrumental – Neste tipo de estudo de caso, a intenção é promover *insights* a respeito de alguma problemática ou expor alguma generalização. Aqui, O caso assume um papel de suporte, facilitando o entendimento do problema de pesquisa. O pesquisador possui outros interesses externos relacionados a um fenômeno ou teoria além do interesse sobre o caso específico.
- iii. Cumulativo (*collective study cases*) – O autor esmiúça que o estudo de caso cumulativo não tem o foco em apenas um único caso, e sim em uma série de casos que permitem o entendimento fácil de determinado fenômeno e a explicação da ocorrência do mesmo. Trata-se assim, de um estudo instrumental estendido a vários casos que podem ou não ter similaridades, representarem redundância ou variedade, mas que tem como interesse primário o melhor entendimento ou teorização a respeito de uma gama ainda mais ampla de casos (STAKE, 2000; VIEIRA, 2013).

Neste contexto, compreende-se que o estudo de caso aqui desenvolvido, foi do tipo instrumental uma vez que o seu objetivo geral envolveu a identificação das partes interessadas sua classificação e análise das estratégias de gestão das partes

interessadas por intermédio da aplicação de modelos teóricos pré-concebidos, sobre análise de *stakeholders*. No contexto desta estratégia metodológica, Stake (2000, p. 443) pondera que:

“Os estudos de caso têm valor porque podem refinar uma teoria e sugerir outras questões para novas investigações, assim como podem ajudar a estabelecer os limites para as generalizações. Estudos de caso também podem servir como uma força disciplinadora no estabelecimento de políticas públicas e como reflexão sobre as experiências humanas”.

Quanto à abordagem, entende-se que a pesquisa é qualitativa, por fazer uma análise de segmento de um todo por formas a explorar mais o assunto e consiste no uso de diferentes meios para se interpretar determinados objetos de estudo, objetivando dar significado a eles (STAKE, 2000; NEVES, 1996). Conforme visto também em Marconi e Lakatos (2010), Stake (2000) afirma ainda que a pesquisa qualitativa procura sempre entender as relações entre certas variáveis, isto sem a menor preocupação com a quantidade de relações existentes, tem também uma menor objetividade e enunciados mais relativos. Para Stake (2000) e Vieira (2013), as etapas percorridas por um pesquisador na construção de um estudo de caso e que também serviram de base para este trabalho são: a delimitação do caso através da definição do objeto de estudo; a seleção do fenômeno, temas ou questionamentos; a procura pela padronização dos dados para o devido desenvolvimento das questões; fazer uma triangulação das observações e criar bases para as interpretações que se fizerem necessárias; fazer as seleções das interpretações alternativas e ao finalizar devi-se desenvolver proposições ou generalizações a partir do caso.

### **3.2 Caracterização da organização**

As atividades relacionadas com a exploração do petróleo no Brasil começaram a ser geridas inicialmente por órgãos como: o Serviço Geológico e Mineralógico Brasileiro (SGMB), criado em 1907, o Departamento Nacional da Produção Mineral, um órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), criado em



1933 e o Conselho Nacional do Petróleo (CNP) que foi criado em 1939 e tinha como principais funções a estruturação e regularização das atividades de exploração de jazidas, importação, exportação, transporte, distribuição e comércio de petróleo e seus derivados (DIAS et al, 1993). Segundo Cohn (1968), o primeiro presidente do CNP foi o general Júlio Caetano Horta Barbosa, que manteve sempre uma orientação nacionalista até o fim de sua gestão daquele órgão. Naquela altura o general Barbosa já pretendia estabelecer o monopólio estatal em todas as fases do setor do petróleo, mas na época, não havia condições para tal ação. No entanto, as suas metas foram mais modestas e a instalação de uma refinaria estatal tornou-se prioridade do estado. De acordo com o general, tal iniciativa apresentava múltiplas vantagens, entre elas, havia a possibilidade de financiar a pesquisa e a exploração com o lucro proveniente da refinação (COHN, 1968).

Entre as realizações de Horta Barbosa, se destaca a criação de um imposto único, que recaiu sobre a comercialização dos combustíveis e teve por finalidade financiar as principais atividades do CNP que são: a pesquisa e exploração empreendidas pelo Governo Federal. O general Horta Barbosa teve de deixar a presidência do CNP em julho de 1943, devido à forte oposição que o mesmo passou a enfrentar dentro do governo Vargas. Por volta da década de cinquenta, ocorreu no Brasil o movimento social “O Petróleo é Nosso”. Liderado por Monteiro Lobato, este movimento, voltava-se contra as grandes corporações estrangeiras que firmavam acordos objetivando a exploração do solo brasileiro (MIRANDA, 1983).

No entanto, a Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS foi criada como uma empresa de economia mista e que detém o monopólio sobre a pesquisa, lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados, isto se deu em outubro de 1953 através da lei 2004 sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas. Como já mencionado acima, a PETROBRAS é uma Sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é a União Federal (representada pela Secretaria do Tesouro Nacional–STN), atualmente atua como uma empresa integrada de energia nos setores de: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Tem mais de 86.000 funcionários distribuídos em todas as áreas mencionadas e em diversas regiões. De acordo com as informações contidas no site oficial da empresa ([www.PETROBRAS.com.br](http://www.PETROBRAS.com.br) – acessado aos 10/10/2015), além do

Brasil, a empresa encontra-se operando em mais outros 18 países. Os valores da PETROBRAS são orientados e incentivados pelo desenvolvimento sustentável, a atuação integrada e a responsabilidade por resultados, cultivando a prontidão para mudanças e o espírito de empreender, inovar e superar desafios. A missão da PETROBRAS cinge-se na atuação no setor da indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade sócio-ambiental, fornecendo produtos que se adequam às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países em que opera. A sua visão está em ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo (PETROBRAS, 1988).

### 3.2.1 Contexto atual da PETROBRAS

Desde a criação da PETROBRAS, a empresa vinha apresentando um crescimento econômico constante e, em alguns momentos, bem acentuado em decorrência essencialmente dos crescentes aumentos do preço do barril do petróleo em cada década. Conforme o histórico da PETROBRAS retirado das informações oferecidas pela empresa no site institucional, e com o objetivo de se fazer uma breve retrospectiva dos principais eventos da PETROBRAS. Importa salientar que a empresa passou por diversas reformulações e em varias áreas, essencialmente nas áreas ambientais e sócias (*stakeholders*). Isto através da quebra do regime de monopólio do petróleo registrado nos anos noventa e os acidentes ambientais como o da Baía de Guanabara em 2000. Por tanto, no ano de 2000 a PETROBRAS teve bons resultados financeiros pela alta acentuada do barril de petróleo naquela altura, e, isto influenciou também os seguintes acontecimentos que merecem ser destacados aqui:

- A PETROBRAS recebe pela segunda vez o prêmio da *Offshore Technology Conference – OTC*, em função do projeto desenvolvido no campo de Roncador (2001);
- Foi atingido o recorde de produção de óleo: 1,568 milhão de barris/dia no final de 2001;
- A PETROBRAS torna-se a maior exportadora brasileira (2002);

Desde então a PETROBRAS vinha expandindo suas atividades de forma acentuada, tornando-se a maior empresa brasileira em faturamento. Esta boa trajetória da PETROBRAS foi interrompida quando a empresa operacionalizou a compra da refinaria de Pasadena nos Estados Unidos da America (USA). De acordo com informações veiculadas na mídia, mais concretamente na matéria veiculada no site da Gazeta do Povo aos 22/03/14 que dizia que a PETROBRAS vive sua pior crise de credibilidade. Percebi-se assim que a PETROBRAS estava ou está vivendo uma crise já mais experimentada pela empresa ao longo dos seus mais de 60 anos desde a sua criação. Segundo a mídia (Gazeta do Povo; Rede Globo e JUSBRASIL, verificar links no apêndice) inicialmente a PETROBRAS adquiriu 50% da refinaria de Pasadena pela sua congênere ou parceira Astra Oil, empresa belga de petróleos, por um valor muito acima daquele que à Astra Oil havia gasto para comprar a mesma refinaria como um todo (BARACHO, 2010). Os valores transacionados nesta operação vieram a ser considerados mais tarde como superfaturados. Tal situação se agravou mais ainda quando em 2008 à Astra Oil e a PETROBRAS se desentenderam por conta de investimentos que deviam ser feitos em Pasadena e que não foram concretizados.

Assim, no ano de 2008 a Astra Oil entrou com processo na justiça para obrigar a PETROBRAS a adquirir a outra parte da refinaria, ou seja, os outros 50% das ações de Pasadena, situação esta que veio a ser concretizada em 2012 através de uma obrigação judicial a que à Astra Oil venceu nos Estados Unidos e fez mesmo com que a PETROBRAS tivesse de comprar a refinaria como um todo e por um valor muito elevado. Em 2013 o Tribunal de Contas da União (TCU) achou diversas irregularidades na compra de tal refinaria e começou a investigar as supostas irregularidades. Com tudo isso, em 2014 a Câmara dos Deputados e o Senado, a Polícia Federal (PF) e o Ministério Público Federal (MPF) também começaram a investigar tais irregularidades, através da operação denominada de “Lava Jato”. Desde então, vários dirigentes de grande expressão e diretores da PETROBRAS já foram presos e obrigados a reporem certas quantias desviadas dos cofres da empresa, conforme se pode observar no texto de BARACHO (2010), reproduzido tanto no portal do Ministério de Justiça Brasileira quanto no portal da rede Globo de televisão.

No entanto, foi devido a todo este cenário que a PETROBRAS viu sua credibilidade diante dos *stakeholders*, se declinar. E com essa perda de confiança por parte dos *stakeholders* a PETROBRAS viu declinar seu valor de mercado por pelo menos 51%. Esta situação agravou ainda mais a situação financeira da PETROBRAS que já era debilitada e fez com que vários investidores (bancos e até mesmo clientes), ficassem acéticos quanto ao relacionamento que mantêm com a PETROBRAS.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Pela natureza dos objetivos da pesquisa, o levantamento das informações que permitiram a identificação, análise e classificação dos *stakeholders*, foi realizado por meio da pesquisa documental. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Conforme se observa na maioria das tipologias de pesquisa, a pesquisa feita através de documentos pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou se caracterizar como o único delineamento utilizado para tal estudo (PRODANOV e FREITAS, 2013). Para os autores, observa-se a utilização da pesquisa documental em determinado estudo, no momento em que se organizam as informações que se encontram dispersas, conferindo-lhes assim uma nova importância como fonte de consulta. Assim, a identificação dos *stakeholders* foi feita através de fontes primárias como: reportagens de jornais e documentos oficiais da organização encontradas em seu site institucional.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

No processo de uma pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são atividades básicas. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito

que não pode ser traduzido em números. No entanto, este método não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A coleta dos dados para a realização dos objetivos deste estudo se deu por meio da pesquisa documental, feita através de documentos oficiais e reportagens de jornais (conforme os links no apêndice A). As amplas buscas realizadas em documentos e reportagens de jornais permitiram a seleção de 37 reportagens de diferentes mídias que relatavam diversas situações sobre a PETROBRAS. Foi feito um exame preliminar das reportagens no qual se descartou 10 reportagens que não se mostraram consistentes e/ou contundentes para o alcance do objetivo primário da pesquisa que foi o de identificar os *stakeholders* da PETROBRAS. Para Marconi e Lakatos (2010), na pesquisa documental, os documentos são classificados em dois tipos principais: que são primários e secundários. Os autores definem os documentos de fonte primária como sendo aqueles que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornais, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Já os documentos de fontes secundárias são aqueles que de alguma maneira, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc., (MARCONI e LAKATOS, 2010; PRODANOV e FREITAS, 2013).

Assim sendo, podemos afirmar que a análise dos dados coletados se deu por meio da técnica de análise de conteúdos, feita nos documentos oficiais e reportagens de diversas mídias que por sinal são fontes primárias. Segundo Silva e Fossá (2013, p. 3) a análise de conteúdo pode ser definida como sendo “um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais)”. Para as autoras, no quesito da interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois lados: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. No entanto, esta é uma técnica que exige do pesquisador/estudioso: muita disciplina, dedicação, paciência e tempo. A literatura apela ainda para que o pesquisador tenha também algum grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise de conteúdo. Não se esquecendo também do rigor e da ética, que são fatores essenciais, conforme afirmam Silva e Fossá (2013) (MARCONI e LAKATOS, 2010). Portanto, ao longo das análises foram empregadas três fases de análise de conteúdo: a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados,

inferência e interpretação. O que de acordo com Silva e Fossá (2013), são as fazes mais comumente usadas nas análises de conteúdo.

As análises foram feitas levando sempre em conta as categorias dos *stakeholders* desenvolvidos nos modelos de análise de *stakeholders* dos autores Savage et al. (1991), categorias *supportive*, *non supportive*, *mixed blessing* e *marginal stakeholders*. Mitchell et al. (1997), nas categorias **Latents** (*dormant, discretionary, demanding*), **Expectants** (*dominant, dependent, dangerous*), e os **Definitive**. Em Gomes, Liddle e Gomes (2010) encontraram-se os reguladores, colaboradores, definidores da agenda, controladores e os legitimadores. Já a identificação e análise das estratégias de gestão de *stakeholders*, foi permeada com o modelo de Henriques e Sadosky (1999) que sugeriram as estratégias R.D.A.P (Reativa, Defensiva, Acomodativa e Proativa).

Dessa forma, dentre as 37 reportagens coletadas, considerou-se 27 que apresentavam *stakeholders* fundamentais que se relacionam de alguma forma com a PETROBRAS. Estas reportagens foram confrontadas também com os documentos oficiais como: relatórios, artigos e tabelas encontrados no site da PETROBRAS, e em conjunto permitiram a identificação das partes interessas da PETROBRAS conforme se pode observar nos resultados. Portanto, o número de reportagens levados em consideração para a pesquisa, juntamente com o número de *stakeholders* identificados, foram determinados pelo princípio da saturação, isto é, o termino do ciclo de coleta de dados. De acordo com Stake (2000) o estado de saturação se dá no momento em que a inclusão de novos estratos já não agrega nada de novo à pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é feita a análise dos dados obtidos documentalmente, visando assim maior entendimento sobre cada objetivo específico e chegando assim na compreensão do objetivo geral deste trabalho. Procurou-se aqui interpretar os dados acerca dos *stakeholders* achados nos documentos e reportagens pesquisadas, baseando-se nos pontos primordiais e secundários abordados ao longo do referencial teórico deste trabalho.

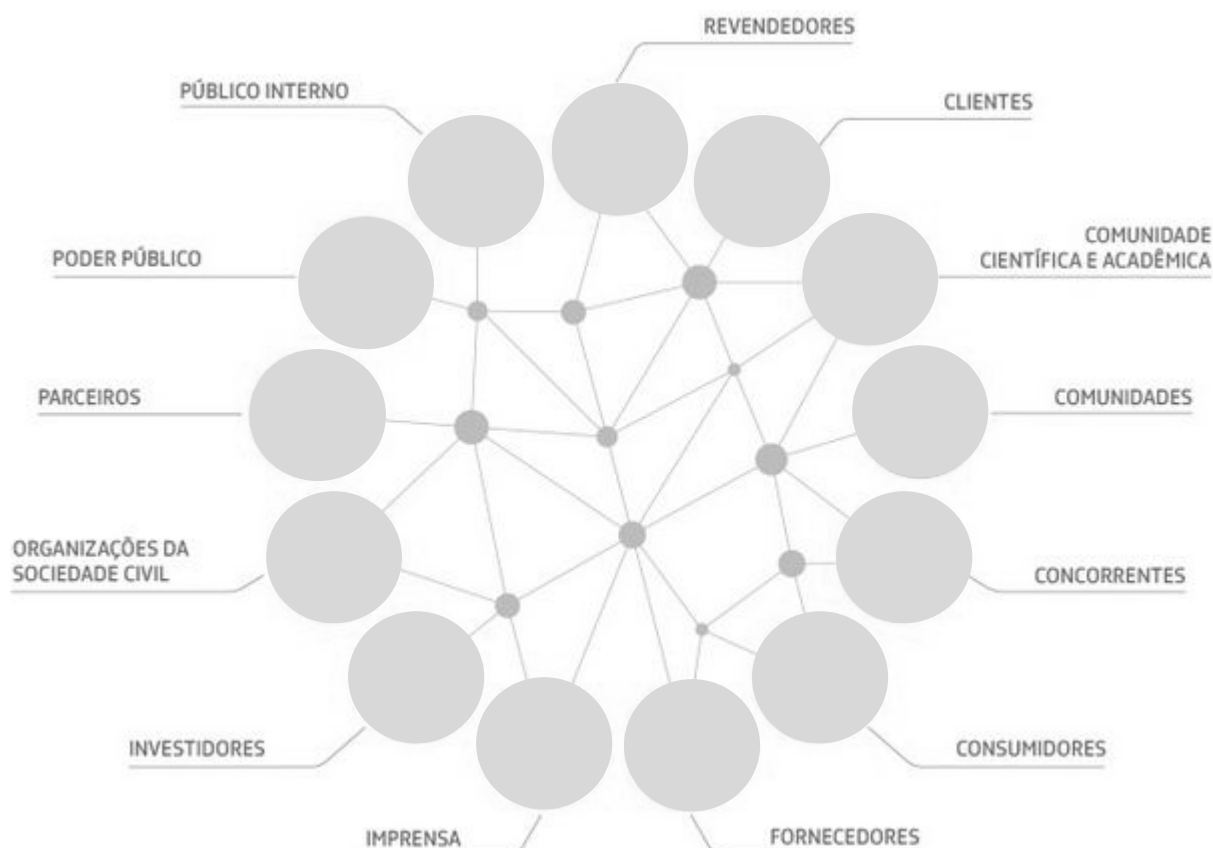
Os resultados obtidos e suas interpretações aqui expostas estão separados considerando a realização efetiva de cada objetivo específico. É assim que a seguir passa-se a abordar os seguintes temas: identificação e análise dos agentes interessados (seguindo os constructos dos autores MITCHELL et al., 1997; SAVAGE et al., 1991; HARDY, 1996 e GOMES, LIDDLE e GOMES, 2010); processo de gestão de *stakeholders* e a identificação e análise das estratégias de gestão de *stakeholders* (este último, será analisado segundo Henriques e Sadorsky, 1999).

### 4.1 Identificação de *stakeholders*

Os teóricos da gestão organizacional como Freeman (1984) e Lim et al. (2005) têm debatido o papel das partes interessadas na gestão estratégica da organização. E, no entanto, tais discussões têm demonstrado que os autores nesta área têm dado maior ênfase na identificação, análise e classificação dos agentes, isto desde os estudos iniciais feitos por Robert Freeman em 1984 com a publicação do seu livro intitulado “*Strategic management: A stakeholder approach*”.

A PETROBRAS mantém atividades que os coloca em contato constante com uma ampla diversidade de públicos. Com o interesse de entender melhor as opiniões, expectativas, percepções e essencialmente as necessidades específicas de cada grupo ou indivíduo. A própria PETROBRAS, através de um mapeamento, classificou pelo menos 13 tipos de público de interesse (Figura 5), isto é, aqueles que de alguma forma podem interferir na realização dos seus objetivos.

**Figura 5 – Tipos de *stakeholders* da PETROBRAS**



**Fonte:** <[www.PETROBRAS.com.br/pt/quem-somos/perfil/publicos-de-interesse](http://www.PETROBRAS.com.br/pt/quem-somos/perfil/publicos-de-interesse)> acessado aos 20/10/15.

Assim como toda e qualquer empresa faz estudos de mercado, ou pelo menos devia fazer, com a finalidade de conhecer melhor o seu ambiente, tanto externo quanto interno. E determinar seus grupos de interesse a fim de adequar seus serviços/produtos de formas a que atendam da melhor maneira possível as suas necessidades. Com a Figura 5, vê-se que com a PETROBRAS não é diferente. O mapeamento de *stakeholders* feito por eles demonstra que a empresa busca promover práticas de comunicação e relacionamento com seus agentes. A PETROBRAS realiza diversos tipos de pesquisa e monitoramento com esses públicos e com seus segmentos. Também mantém canais de relacionamento como sites, jornais, revistas e programas de visita. De acordo com informações do site da empresa, se procedem assim, com o intuito de manter diálogo constante com esses públicos para aperfeiçoarem e ampliarem as suas iniciativas. Entende-se assim, a necessidade de a empresa conhecer melhor os grupos (concorrentes, clientes, investidores, parceiros, fornecedores, comunidade acadêmica, etc.) e dentro deles, conhecer cada integrante e atender de forma específica as suas necessidades.

Neste sentido, é apresentado no Quadro 2 o conjunto de de *stakeholders* da PETROBRAS, identificados através de documentos oficiais e reportagens de algumas mídias conceituadas como: Agência Brasil, Gazeta do povo e a rede globo de televisão.



**Quadro 2 – Identificação dos stakeholders**

<b>Identificação de stakeholders</b>	
Abreu e Lima-Rnest (Refinária em Pernambuco).	Instituto Socioambiental.
<i>Administración Nacional de Combustibles, Alcohol Portland-Ancap</i> (Uruguai).	Liquigás Distribuidora.
Agência Nacional de Águas – ANA.	Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias).
Agência Nacional do Petróleo - A N P.	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
<i>Aker Solutions</i> (maior fornecedor no PR)	Ministério da Ciência e Tecnologia.
Andrade Gutierrez (Empreiteira).	Ministério da Fazenda.
<i>Astra Oil Company</i> (Petrolífera Belga)	Ministério da Justiça.
BNDES.	Ministério das Minas e Energia.
BNDESPar.	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
Brasnor Neptun (Associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknologi).	Ministério do Meio Ambiente.
Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol.	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK).	Ministério do trabalho e Previdência Social.
BTG Pactual (Banco de Investimento Global).	Ministério Público Federal – MPF.
Camargo Corrêa (empreiteira).	Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República.
Casa Civil da Presidencia da República (Presidente o Conselho de ADM da PETROBRAS).	<i>Mobil Oil</i> (Americana de exploração).
Centro de lubrificação Lubrax+ (e as Franquias).	Moody's (Agência de classificação de risco).
Centro de Pesquisas e Desenvolvimento.	NeoEnergia.
Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes).	<i>Nigerian National Petroleum Corporation</i> - NNPC
Chevron (Petróleo Americano).	<i>Nippon Alcohol Hambai</i> (Estatual Japonesa de Petróleo).
Comissão de Valores Mobiliários (CVM).	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFPA).
Concessionária Mercedes-Benz.	Odebrecht (Empreiteira).
Congresso Nacional (Câmara e Senado).	Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP).
Conselho Nacional de Política Energética - CNPE (Assessoria da Pres. República)	Organização Internacional do Trabalho (OIT).
Conselho Nacional do Petróleo – CNP.	PETROBRAS Biocombustível.
Controladoria Geral da União.	PETROBRAS Energía S.A.
Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC).	PETROBRAS International Braspetro BV (Sede na Holanda).
Correios.	Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A.
Ecopetrol S.A (Petróleo da Colômbia).	Petróleo de Venezuela S.A.
Eletronorte.	Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA).
Empresa de Pesquisa Energética.	Petróleos Mexicanos – PEMEX.
Engevix.	Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A.
Esso Chile Petrolera.	Presidencia da República.
Evento Stock Car.	<i>President Energy Petroleum – Plc.</i>
Exxon Mobil (Americana de exploração de gás e	

petróleo).	Petrobras Distribuidora.
FACS Serviços Educacionais S.A.	<i>PricewaterhouseCoopers - PwC</i> (Auditoria).
Ferrero (empresa de chocolate).	Procap (Programa de Capacitação Profissional nas Universidades).
FMP - FGTS PETROBRAS.	Queiroz Galvão (Empreiteira).
Formula 1.	Rede Global.
Fornecedores de Materiais, Máquinas.	Rede Globo de Televisão.
Fundação dos Economistas Federais - Funcef (Planos de Benefícios).	Redepetro-PR (Reunir e orientar fornecedores).
Fundação Norte Rio Grandense – FUNPEC.	<i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Anglo-Holandesa).
Fundo de Desenvolvimento da Amazônia – FDA.	RS Engenharia Elétrica.
Fundo de Participação Social – FPS.	Sebrae.
Fundo de Participação Social – FPS.	Secretaria do Tesouro Nacional – STN.
Fundo Soberano – FFIE.	Sonangol (Petróleo de Angola).
Fundo Soberano – FFIE.	Supremo Tribunal Federal.
Furnas Centrais Elétricas S.A – Eletrobras.	Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A).
Furnas.	Tribunal de Contas da União – TCU.
Galvão Engenharia.	União Federal.
Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A).	Universidade PETROBRAS.
Heineken.	WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Elétrico)
i2Go.	<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales - YPF</i> (estatal Argentina de Petróleo).
IBAMA.	<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB).
ICMBio e Sisnama.	
Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA).	

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

Neste quadro, foram identificados um total de 110 *stakeholders*, dentro das 27 reportagens e documentos consultados. Estes são os legítimos agentes de interesse da PETROBRAS, cada um deles faz parte de um dos grupos de interesse já identificados pela própria PETROBRAS, conforme foi referenciado na Figura 5. Pode-se assim notar que, por exemplo, a *Aker Solutions* é parte do grupo de fornecedores, a *Astra Oil Company* (petrolífera Belga), *British Petroleum-BP*, a Sonangol (petrolífera angolana) e todas as outras empresas petrolíferas de outros países, são consideradas como parceiros da PETROBRAS, porém, dependendo do mercado de atuação. Porque em alguns mercados as mesmas empresas podem aparecer como concorrentes. Já o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) e o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes) e as universidades, fazem parte do grupo de comunidade acadêmica

e científica. O banco BTG Pactual é investidor e os bancos BNDES e BNDESPar assim como a União Federal, são acionistas. Estes atores identificados permearam as análises e classificação de *stakeholders* feitas no ponto seguinte.

## 4.2 Análise e classificação de *stakeholders*

A partir das análises das reportagens e documentos oficiais da PETROBRAS, verificou-se que os *stakeholders* têm posições muito claras no relacionamento com a empresa. A maior parte dos atores identificados no caso da PETROBRAS estão dispostos a cooperar com a organização, enquanto que uma minoria se posiciona de forma contrária à PETROBRAS. Por outro lado, existe também um pequeno grupo de *stakeholders* que parecem não se manifestar de modo claro e definitivo a respeito de suas posturas diante da PETROBRAS. Esses *stakeholders*, de acordo com o levantamento de informações ao longo das pesquisas, parecem transitar pelos dois lados da questão. Talvez porque tais *stakeholders* procuram tomar um posicionamento segundo as ocasiões e acontecimentos ao longo das atividades da PETROBRAS, onde oportunamente buscam se posicionar de forma contrária ou a favor, e dá para perceber claramente que estes entes não adotam tal posicionamento por causa da PETROBRAS em si ou pela sua atividade, mas sim por alguma ocorrência que os leva a concordar ou não com as ações da empresa. Como exemplo desse tipo de *stakeholders* está a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e o Tribunal de Contas da União (TCU) que se posicionam como cooperador ou não cooperador de forma situacional, isto é, pelo que a empresa faz ou deixa de fazer e não pelo que a empresa é.

**Quadro 3 – Posicionamento dos *stakeholders* em relação à PETROBRAS**

Supportive <i>stakeholders</i>	
Abreu e Lima-Rnest (Refinaria em Pernambuco)	Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias)
Administración Nacional de Combustibles,	Ministério da Agricultura, Pecuária e
Alcohol Portland - Ancap (Uruguai)	Abastecimento
Aker Solutions (maior fornecedor no PR)	Ministério da Ciência e Tecnologia
Andrade Gutierrez (Empreiteira)	Ministério da Fazenda
BNDES	Ministério das Minas e Energia
BNDESPar	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e
	Comércio Exterior

Brasnor Neptun (Associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknologi)	Ministério do Meio Ambiente
Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK)	Ministério Público Federal - MPF
Camargo Corrêa (empreiteira)	Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República
Casa Civil da Presidência da República (Presidente o Conselho de ADM da PETROBRAS)	<i>Mobil Oil</i> (Americana de exploração)
Centro de lubrificação Lubrax+ (e as Franquias)	NeoEnergia
Chevron (Petróleo Americano)	<i>Nigerian National Petroleum Corporation</i> - NNPC
Concessionária Mercedes-Benz	<i>Nippon Alcohol Hambai</i> (Estatal Japonesa de Petróleo)
Conselho Nacional de Política Energética - CNPE (Assessoria da Pres. República)	Odebrecht (Empreiteira)
Conselho Nacional do Petróleo – CNP	PETROBRAS Biocombustível
Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC)	PETROBRAS Energia S.A
Ecopetrol S.A (Petróleo da Colômbia)	PETROBRAS International Braspetro BV (Sede na Holanda)
Eletrobrás	Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A
Eletronorte	Petróleo de Venezuela S.A
Engevix	Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)
Esso Chile Petrolera	Petróleos Mexicanos - PEMEX
Evento Stock Car	Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A
Exxon Mobil (Exploração de gás e petróleo)	Presidência da República
Ferrero (empresa de chocolate)	<i>President Energy Petroleum</i> - Plc
FMP - FGTS PETROBRAS	Petrobras Distribuidora
Formula 1	Queiroz Galvão (Empreiteira)
Fornecedores de Materiais, Máquinas	Rede Global
Fundo de Desenvolvimento da Amazônia - FDA	Redepetro-PR (Reunir e orientar fornecedores)
Fundo de Participação Social - FPS	<i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Anglo-Holandesa)
Fundo de Participação Social - FPS	RS Engenharia Elétrica
Fundo Soberano - FFIE	Sebrae
Fundo Soberano - FFIE	Secretaria do Tesouro Nacional - STN
Furnas Centrais Elétricas S.A -- Eletrobras	Sonangol (Petróleo de Angola)
Furnas	Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A)
Galvão Engenharia	União Federal
Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A)	Universidade PETROBRAS
Heineken	WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Elétrico)
i2Go	<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales</i> - YPF (estatal Argentina de Petróleo)
IBAMA	<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB)
ICMBio e Sisnama	
Liquigás Distribuidora	
<b>Non supportive stakeholders</b>	

Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	
Instituto Socioambiental	
Moody's (Agência de classificação de risco)	
PricewaterhouseCoopers - PwC (Auditoria)	
<b>Mixed blessing stakeholders</b>	
Agencia Nacional de Aguas (ANA)	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)
Agência Nacional do Petróleo - A N P	Ministério da Justiça
Astra Oil Company (Petrolífera Belga)	Ministério do trabalho e Previdência Social
BTG Pactual (Banco de Investimento Global)	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFPA)
Centro de Pesquisas e Desenvolvimento	Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes)	Organização Internacional do Trabalho (OIT)
Congresso Nacional (Câmara e Senado)	Procap (Programa de Capacitação Profissional nas Universidades)
Controladoria Geral da União	Supremo Tribunal Federal
Empresa de Pesquisa Energética	Tribunal de Contas da União - TCU
FACS Serviços Educacionais S.A	Rede Globo de Televisão
Fundação Norte Rio Grandense – FUNPEC	
<b>Marginal stakeholders</b>	
Correios	
Fundação dos Economistas Federais – Funcef (Planos de Benefícios)	

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

Apesar do modelo de Savage et al. (1991) poder proporcionar uma compreensão razoável sobre a postura dos atores que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos de uma determinada organização, considera-se que questões relacionadas ao grau de influência exercida, às bases ou origens dessa influência exercida por cada agente não são contempladas neste modelo.

Neste caso, pressupõe-se que outros modelos de análise de *stakeholders* podem ser aplicados com o objetivo de responder as questões mencionadas e aprimorar a compreensão. É assim que se optou pelo modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) e pelo modelo de influência de Gomes, Liddle e Gomes (2010) para ampliar a compreensão dos papéis e influências dos atores em estudo neste trabalho.

Portanto, para Mitchell, Agle e Wood (1997), a importância de um ente para a empresa é determinada em função do tipo de poder que este pode exercer, da urgência de suas demandas e da legitimidade atribuída ao relacionamento. Para os

autores, o poder pode ser normativo, quando é baseado em leis e normas às quais a organização não tem controle. Pode ser coercitivo, quando é baseado em meios físicos (situações de força ou ameaça) e pode ainda ser utilitário, quando o relacionamento for estabelecido à base da dependência de recursos. Quem aborda também o aspecto do poder exercido pelos *stakeholders* sobre certa organização é o Hardy (1996), que diferente de Mitchell et al. (1997), faz uma leitura diferente em relação as fontes do poder exercido pelos agentes: a posse de recursos (informação, prestígio, credibilidade, controle de capital, acesso aos altos escalões), o acesso à tomada de decisão (como por exemplo, a aplicação de procedimentos e rotinas) e o controle dos *status quo*, através da manipulação de significados.

A fim de classificar os *stakeholders* de acordo com o grau de importância no caso da PETROBRAS, acrescentou-se então ao modelo de Mitchell et al. (1997) as categorias de poder que foram propostas por Hardy (1996) (VIEIRA, 2013). No entanto, acredita-se que dentro das premissas epistemológicas adotadas neste trabalho, sobretudo a importância atribuída às estratégias discursivas, a capacidade de um ente em manipular significados pode contribuir para uma melhor compreensão sobre o comportamento dos grupos envolvidos com a PETROBRAS.

Postas as referências supra, buscou-se classificar os atores identificados anteriormente neste trabalho como influenciando ou sendo influenciados pela realização dos objetivos da PETROBRAS, conforme se pode observar nos quadros a seguir. Importa ainda frisar aqui que no Quadro 4, foi feita a classificação levando-se em conta as seguintes variáveis: intensidade do **poder** de influência (que pode ser utilitário, normativo e coercitivo); a **legitimidade** diante da organização e a **urgência** no atendimento/respostas das demandas (conforme foi referenciado sobre os autores). É de esmiuçar que foi feita esta classificação com o objetivo de melhorar o entendimento e mostrar a origem dos agentes definitivos, dominantes, dependentes e os discricionários, como se pode observar a classificação no Quadro 5.

Quadro 4 – Poder de Influência dos *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Poder de influência (Mitchell, Agle e Wood, 1997)	Legitimidade (Mitchell, Agle e Wood, 1997)	Urgência: Importância da demanda e sensibilidade ao tempo de resposta (Mitchell, Agle e Wood, 1997)
Abreu e Lima-Rnest (Refinaria em Pernambuco)	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Administración Nacional de Combustibles, Alcohol Portland-Ancap</i> (Uruguai)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Agencia Nacional de Águas – ANA	Normativo	Legítimo	Urgente
Agência Nacional do Petróleo – ANP	Normativo	Legítimo	Urgente
<i>Aker Solutions</i> (maior fornecedor no PR)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Andrade Gutierrez (Empreiteira)	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Astra Oil Company</i> (Petroliera Belga)	Coercitivo	Legítimo	Urgente
BNDES	Utilitário	Legítimo	Urgente
BNDESPar	Utilitário	Legítimo	Urgente
Brasnor Neptun (Associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknologi)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK)	Utilitário	Legítimo	Urgente
BTG Pactual (Banco de Investimento Global)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Camargo Corrêa (empreiteira)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Casa Civil da Presidência da República (Presidente o Conselho de ADM da PETROBRAS)	Normativo	Legítimo	Urgente
Centro de lubrificação Lubrax+ (e as Franquias)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Chevron (Petróleo Americano)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Coercitivo	Legítimo	Urgente
Concessionária Mercedes-Benz	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Congresso Nacional (Câmara e Senado)	Normativo/Coercitivo	Legítimo	Urgente
Conselho Nacional de Política Energética - C N P E (Assessoria da Pres. República)	Normativo	Legítimo	Urgente
Conselho Nacional do Petróleo – CNP	Normativo	Legítimo	Urgente
Controladoria Geral da União	Normativo/Coercitivo	Legítimo	Urgente
Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Correios	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Ecopetrol S.A (Petróleo da Colômbia)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Eletronorte	Utilitário	Legítimo	Urgente
Eletronorte	Utilitário	Legítimo	Urgente
Empresa de Pesquisa Energética	Utilitário	Legítimo	Urgente

Engevix	Utilitário	Legítimo	Urgente
Esso Chile Petrolera	Utilitário	Legítimo	Urgente
Evento Stock Car	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Exxon Mobil (Americana de exploração de gás e petróleo)	Utilitário	Legítimo	Urgente
FACS Serviços Educacionais S.A	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Ferrero (empresa de chocolate)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
FMP - FGTS PETROBRAS	Utilitário	Legítimo	Urgente
Formula 1	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Fornecedores de Materiais, Máquinas	Utilitário	Legítimo	Urgente
Fundação dos Economistas Federais - Funcef (Planos de Benefícios)	Normativo	Legítimo	Não urgente
Fundação Norte Rio Grandense - FUNPEC	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Fundo de Desenvolvimento da Amazônia - FDA	Normativo	Legítimo	Urgente
Fundo de Participação Social - FPS	Utilitário	Legítimo	Urgente
Fundo de Participação Social - FPS	Utilitário	Legítimo	Urgente
Fundo Soberano – FFIE	Utilitário	Legítimo	Urgente
Fundo Soberano - FFIE	Utilitário	Legítimo	Urgente
Furnas Centrais Elétricas S.A -- Eletrobras Furnas	Utilitário	Legítimo	Urgente
Galvão Engenharia	Utilitário	Legítimo	Urgente
Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Heineken	Utilitário	Legítimo	Não urgente
i2Go	Utilitário	Legítimo	Não urgente
IBAMA	Normativo	Legítimo	Não urgente
ICMBio e Sisnama	Utilitário	Legítimo	Urgente
Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Instituto Socioambiental	Normativo	Legítimo	Urgente
Liquigás Distribuidora	Utilitário	Legítimo	Urgente
Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério da Ciência e Tecnologia	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério da Fazenda	Normativo	Legítimo	Urgente
Ministério da Justiça	Normativo	Legítimo	Urgente
Ministério das Minas e Energia	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério do Meio Ambiente	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Utilitário	Legítimo	Urgente
Ministério do trabalho e Previdência Social	Normativo	Legítimo	Urgente
Ministério Público Federal – MPF	Normativo	Legítimo	Urgente



Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República	Normativo	Legítimo	Urgente
<i>Mobil Oil</i> (Americana de exploração)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Moody's (Agência de classificação de risco)	Coercitivo	Legítimo	Urgente
NeoEnergia	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Nigerian National Petroleum Corporation - NNPC</i>	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Nippon Alcohol Hambai</i> ( Estatal Japonesa de Petróleo )	Utilitário	Legítimo	Urgente
Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFPA)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Odebrecht (Empreiteira)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)	Normativo	Legítimo	Urgente
Organização Internacional do Trabalho (OIT)	Utilitário	Legítimo	Urgente
PETROBRAS Biocombustível	Utilitário	Legítimo	Urgente
PETROBRAS Energia S.A	Utilitário	Legítimo	Urgente
PETROBRAS International Braspetro BV ( Sede na Holanda )	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petróleo de Venezuela S.A	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petróleos Mexicanos – PEMEX	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A	Utilitário	Legítimo	Urgente
Presidência da República	Utilitário	Legítimo	Urgente
President Energy Petroleum – Plc	Utilitário	Legítimo	Urgente
Petrobras Distribuidora	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>PricewaterhouseCoopers - PwC</i> (Auditoria)	Coercitivo	Legítimo	Urgente
Procap (Programa de Capacitação Profissional nas Universidades)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Queiroz Galvão (Empreiteira)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Rede Global	Coercitivo	Legítimo	Não urgente
Rede Globo de Televisão	Coercitivo	Legítimo	Não urgente
Redepetro-PR (Reunir e orientar fornecedores)	Utilitário	Legítimo	Não urgente
<i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Petrolífera Anglo-Holandesa)	Utilitário	Legítimo	Urgente
RS Engenharia Elétrica	Utilitário	Legítimo	Urgente
Sebrae	Utilitário	Legítimo	Não urgente
Secretaria do Tesouro Nacional – STN	Utilitário	Legítimo	Urgente
Sonangol (Petrolífera de Angola)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Supremo Tribunal Federal	Normativo	Legítimo	Urgente
Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A)	Utilitário	Legítimo	Urgente
Tribunal de Contas da União – TCU	Normativo/Coercitivo	Legítimo	Urgente
União Federal	Utilitário	Legítimo	Urgente
Universidade PETROBRAS	Utilitário	Legítimo	Urgente

WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Electrico)	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales - YPF</i> (estatal Argentina de Petróleo)	Utilitário	Legítimo	Urgente
<i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB)	Utilitário	Legítimo	Urgente

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

No entanto, no Quadro 5, foi feita a classificação dos agentes tendo em conta apenas as variáveis de poder proveniente do modelo de saliência de Mitchell et al. (1997). É de salientar ainda que a abordagem feita pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997) no modelo de saliência, proporciona uma idéia de dinamicidade nas análises de *stakeholders*, isto por considerar a noção de que o status de um ator é oriundo da percepção da organização e de que sua condição está sujeita ao resultado das interações/relações que estes mantêm com outros grupos ou ainda à influência de fatores externos que irão resultar na posse de um ou mais atributos determinantes.

Além do mais, o caso da PETROBRAS mostrou que todos os *stakeholders* parecem contar com o status da legitimidade. Sendo que a lista de agentes interessados foi construída a partir da análise documental e de reportagens, os atores identificados através destas fontes foram sempre citados como sendo impactados, bem como exercendo algum papel ativo ou proativo sobre a atividade da PETROBRAS. Verificou assim que existe um diálogo estabelecido, ou ao menos um esforço de comunicação da PETROBRAS com todos os *stakeholders* citados. Aliás, a PETROBRAS demonstra no seu portal oficial essa preocupação de manter um diálogo constante com as partes interessadas.

**Quadro 5 – Saliência dos *stakeholders* da PETROBRAS (Mitchell et al., 1997)**

<b>Definitive stakeholders</b>	
Abreu e Lima-Rnest (Refinária em Pernambuco)	Liquigás Distribuidora
<i>Administración Nacional de Combustibles</i> , <i>Alcohol Portland-Ancap</i> (Uruguai)	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<i>Aker Solutions</i> (maior fornecedor no PR)	Ministério da Ciência e Tecnologia
Andrade Gutierrez (Empreiteira)	Ministério da Fazenda
<i>Astra Oil Company</i> (Petróleo Belga)	Ministério das Minas e Energia
BNDES	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e
BNDESPar	Comércio Exterior
Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

<p><i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK)</p> <p>BTG Pactual (Banco de Investimento Global)</p> <p>Casa Civil da Presidencia da República (Presidente o Conselho de ADM da PETROBRAS)</p> <p>Centro de Pesquisas e Desenvolvimento</p> <p>Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes)</p> <p>Chevron (Petrólífera Americana)</p> <p>Comissão de Valores Mobiliários – CVM</p> <p>Congresso Nacional (Câmara e Senado)</p> <p>Conselho Nacional de Política Energética - CNPE (Assessoria da Pres. República)</p> <p>Conselho Nacional do Petróleo – CNP</p> <p>Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC)</p> <p>Ecopetrol S.A (Petróleo da Colombia)</p> <p>Eletrobrás</p> <p>Eletronorte</p> <p>Empresa de Pesquisa Energética</p> <p>Engevix</p> <p>Esso Chile Petroleira</p> <p>Exxon Mobil (Americana de exploração de gás e petróleo)</p> <p>FMP - FGTS PETROBRAS</p> <p>Fornecedores de Materiais, Máquinas</p> <p>Fundo de Participação Social - FPS</p> <p>Fundo de Participação Social - FPS</p> <p>Fundo Soberano - FFIE</p> <p>Fundo Soberano - FFIE</p> <p>Furnas Centrais Elétricas S.A – Eletrobras</p> <p>Furnas</p> <p>Galvão Engenharia</p> <p>Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A)</p> <p>ICMBio e Sisnama</p> <p>Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)</p>	<p>Ministério Público Federal - MPF</p> <p>Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República</p> <p><i>Mobil Oil</i> (Americana de exploração)</p> <p>NeoEnergia</p> <p><i>Nigerian National Petroleum Corporation</i> – NNPC</p> <p><i>Nippon Alcohol Hambai</i> (Estatual Japonesa de Petróleo)</p> <p>Odebrecht (Empreiteira)</p> <p>PETROBRAS Biocombustível</p> <p>PETROBRAS Energia S.A</p> <p>PETROBRAS International Braspetro BV (Sede na Holanda)</p> <p>Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A</p> <p>Petróleo de Venezuela S.A</p> <p>Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)</p> <p>Petróleos Mexicanos - PEMEX</p> <p>Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A</p> <p>Presidência da República</p> <p><i>President Energy Petroleum</i> - Plc</p> <p>Petrobras Distribuidora</p> <p><i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Petróleo Anglo-Holandesa)</p> <p>RS Engenharia Elétrica</p> <p>Secretaria do Tesouro Nacional - STN</p> <p>Sonangol (Petróleo de Angola)</p> <p>Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A)</p> <p>Tribunal de Contas da União - TCU</p> <p>União Federal</p> <p>Universidade PETROBRAS</p> <p>WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Electrico)</p> <p><i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales</i> - YPF (estatal Argentina de Petróleo)</p> <p><i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB)</p>
<b>Dominant stakeholders</b>	
<p>Agência Nacional de Águas – ANA</p> <p>Agência Nacional do Petróleo – ANP</p>	<p>Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)</p>

Camargo Corrêa (empreiteira)	Organização Internacional do Trabalho (OIT)
Controladoria Geral da União	Procap (Programa de Capacitação Profissional nas Universidades)
Ministério do trabalho e Previdência Social	Queiroz Galvão (Empreiteira)
Moody's (Agência de classificação de risco)	Supremo Tribunal Federal
<b>Discretionary stakeholders</b>	
Centro de lubrificação Lubrax+ (e as Franquias)	Fundação Norte Rio Grandense – FUNPEC
Concessionária Mercedes-Benz	Heineken
Correios	i2Go
Evento Stock Car	Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias)
FACS Serviços Educacionais S.A	Rede Global
Ferrero (empresa de chocolate)	Rede Globo de Televisão
Formula 1	Sebrae
<b>Dependent stakeholders</b>	
Brasnor Neptun (Associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknology)	Ministério da Justiça
Fundação dos Economistas Federais - Funcfe	Ministério do Meio Ambiente
(Planos de Benefícios)	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFPA)
Fundo de Desenvolvimento da Amazônia – FDA	PricewaterhouseCoopers – PwC (Auditoria)
IBAMA	Redepetro-PR (Reunir e orientar fornecedores)
Instituto Socioambiental	

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

Considerando que os agentes possuem outras fontes de poder, como por exemplo: a posse de recursos, o acesso a tomada de decisão ou a capacidade dos agentes de manipularem o *status quo*, muitos dos *stakeholders* podem mudar de categoria conforme o próprio modelo de saliência já previu. Adquirindo novas fontes de poder, alguns considerados como latentes (do tipo *discretionary*) poderiam se tornar de média saliência (do tipo *dominant*), como por exemplo, organizações não governamentais estrangeiras. Outros de média latência (do tipo *dominant*) podem se tornar definitivos (*definitives*) (VIEIRA, 2013). Neste sentido, construiu-se o Quadro 6 onde se pode observar claramente a evolução dos agentes para as duas categorias de maior influência: *definitive stakeholders* e *dominant stakeholders*, conforme concluiu também Vieira (2013) nos seus constructos.

Quadro 6 – *stakeholders* que mudam de status (Hardy, 1996)

Nome	Legitimidade (Mitchell, Agle e Wood, 1997)	Urgência (Mitchell, Agle e Wood, 1997)	Classificação (Mitchell, Agle e Wood, 1997)	Poder (Hardy, 1996)	Classificação (Mitchell, Agle e Wood, 1997)
Agência Nacional de Águas – ANA	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Agência Nacional do Petróleo – ANP	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Controle do <i>Status quo</i> /posse de recursos	<i>Definitive</i>
Concessionária Mercedes-Benz	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
Controladoria Geral da União	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Controle do <i>Status quo</i> /Tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Correios	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Evento Stock Car	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
FACS Serviços Educacionais S.A	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Ferrero (empresa de chocolate)	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
Formula 1	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
Fundação Norte Rio Grandense – FUNPEC	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Heineken	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
i2Go	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Dominant</i>
Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias)	Legítimo	Não urgente	<i>Discretionary</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Ministério do trabalho e Previdência Social	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Acesso a tomada de decisão	<i>Definitive</i>
Moody's (Agência de classificação de risco)	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Controle do <i>Status quo</i> /Tomada de decisão	<i>Dominant</i>
Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Controle do <i>Status quo</i> /Tomada de decisão	<i>Dominant</i>

Organização Internacional do Trabalho (OIT)	Legítimo	Urgente	<i>Dominant</i>	Acesso a tomada de decisão	Dominant
Rede Global	Legítimo	Não urgente	Discretionary	Controle do <i>Status quo</i>	Definitive
Rede Globo de Televisão	Legítimo	Não urgente	Discretionary	Controle do <i>Status quo</i>	Definitive
Sebrae	Legítimo	Não urgente	Discretionary	Acesso a tomada de decisão	Definitive
Supremo Tribunal Federal	Legítimo	Urgente	Dominant	Controle do <i>Status quo</i> /Tomada de decisão	Definitive

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

Até agora, verificou-se que o exercício de análise de *stakeholders* permitiu realizar a identificação das partes interessadas que influenciam ou são influenciados pela realização dos objetivos da PETROBRAS. Todo esse exercício foi possível a partir dos dados gerados por meio das análises documentais e das reportagens. No entanto, além da identificação feita, a partir da interpretação dos dados à luz das teorias já referendadas, tornou-se possível atribuir a cada um dos atores identificados sua predisposição em cooperar ou não com a PETROBRAS. Por outro lado, sugerindo o tipo de poder exercido, a legitimidade de seus interesses e a urgência com que estes são considerados pela empresa, conseguiu-se definir uma hierarquia das partes interessadas de acordo as suas capacidades de influenciar as decisões da PETROBRAS. Essa articulação permite um primeiro entendimento sobre como podem se agrupar as partes interessadas ou afetadas pela PETROBRAS.

Portanto, posto tudo isso, tornou-se oportuno fazer um questionamento a respeito do comportamento efetivo desses atores (conforme questionamento feito anteriormente por VIEIRA, 2013 em seus estudos). No entanto, sabendo o potencial que os entes têm para exercer influência, como de fato o fazem? Por esta questão não ser retórica, traz consigo a demonstração de uma lacuna nas análises dos *stakeholders*. Lacuna esta que se procurou preencher a partir das contribuições de Gomes, Liddle e Gomes (2010). Segundo seu modelo de influência de entes em governos locais, diferentes papéis podem ser exercidos: reguladores, colaboradores, definidores da agenda, controladores e legitimadores.

Portanto, é de salientar que apesar do modelo de *Five-sided model of stakeholder influence* ser elaborado para análise de governos locais, como

prefeituras, por exemplo, é possível também trabalhar sua aplicação no caso da PETROBRAS. Até porque os próprios autores sugerem que “seria desejável que o modelo fosse aplicado em outros tipos de organizações públicas, como as do terceiro setor, organizações regionais ou federais, de modo a verificar se os tipos de influência identificados são ou não são universais” (GOMES, LIDDLE e GOMES, 2010, p. 722). É assim que se buscou testar o modelo neste trabalho e que por sinal mostrou-se ser aplicável como se podem verificar as análises feitas no Quadro 7.

**Quadro 7 – Papéis dos *stakeholders* da PETROBRAS (GOMES, LIDDLE E GOMES, 2010)**

<b>Colaboradores</b>	
Abreu e Lima-Rnest (Refinaria em Pernambuco)	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA)
<i>Administración Nacional de Combustibles</i> , <i>Alcohol Portland-Ancap</i> (Uruguai)	Instituto Socioambiental
Agencia Nacional de Águas - ANA	Liquigás Distribuidora
<i>Aker Solutions</i> (maior fornecedor no PR)	Loja de conveniência BR Mania (e as Franquias)
Andrade Gutierrez (Empreiteira)	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
<i>Astra Oil Company</i> (Petróliera Belga)	Ministério do Meio Ambiente
Brasnor Neptun (Associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknologi)	<i>Mobil Oil</i> (Americana de exploração)
Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol	NeoEnergia
<i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK)	<i>Nigerian National Petroleum Corporation</i> - NNPC
Camargo Corrêa (empreiteira)	<i>Nippon Alcohol Hambai</i> (Estatual Japonesa de Petróleo)
Centro de lubrificação Lubrax+ (e as Franquias)	Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFGA)
Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes)	Odebrecht (Empreiteira)
Chevron (Petróleo Americano)	Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Concessionária Mercedes-Benz	Organização Internacional do Trabalho (OIT)
Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC)	PETROBRAS Biocombustível
Correios	PETROBRAS Energia S.A
Ecopetrol S.A (Petróleo da Colômbia)	PETROBRAS International Braspetro BV (Sede na Holanda)
Eletrobrás	Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A
Eletronorte	Petróleo de Venezuela S.A
Empresa de Pesquisa Energética	Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)
Engevix	Petróleos Mexicanos – PEMEX
Esso Chile Petroleira	Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A
Evento Stock Car	Procap (Programa de Capacitação Profissional)
Exxon Mobil (Americana de exploração de gás e petróleo)	

FACS Serviços Educacionais S.A Ferrero (empresa de chocolate) Formula 1 Fornecedores de Materiais, Máquinas Fundação dos Economiários Federais - Funcf (Planos de Benefícios) Fundação Norte Rio Grandense - FUNPEC Fundo de Desenvolvimento da Amazônia - FDA Furnas Centrais Elétricas S.A -- Eletrobras Furnas Galvão Engenharia Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A) Heineken i2Go IBAMA ICMBio e Sisnama	nas Universidades) Queiroz Galvão (Empreiteira) Redepetro-PR (Reunir e orientar fornecedores) <i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Petróleo Anglo-Holandesa) RS Engenharia Elétrica Sebrae Sonangol (Petróleo de Angola) Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A) Universidade PETROBRAS WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Elétrico) <i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales - YPF</i> (estatal Argentina de Petróleo) <i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB)
<b>Controladores</b>	
Agência Nacional do Petróleo – ANP Casa Civil da Presidência da República (Presidente o Conselho de ADM da PETROBRAS) Congresso Nacional (Câmara e Senado) Conselho Nacional de Política Energética - C N P E (Assessoria da Pres. República) Conselho Nacional do Petróleo – CNP Controladoria Geral da União	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Ministério da Ciência e Tecnologia Ministério da Fazenda Ministério da Justiça Ministério do trabalho e Previdência Social Ministério Público Federal – MPF Supremo Tribunal Federal Tribunal de Contas da União – TCU
<b>Legitimadores</b>	
Comissão de Valores Mobiliários (CVM) Moody's (Agência de classificação de risco) <i>PricewaterhouseCoopers - PwC</i> (Auditoria)	Rede Global Rede Globo de Televisão
<b>Reguladores</b>	
BNDES BNDESPar BTG Pactual (Banco de Investimento Global) FMP - FGTS PETROBRAS Fundo de Participação Social - FPS Fundo Soberano - FFIE	Ministério das Minas e Energia Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República Presidência da República Secretaria do Tesouro Nacional – STN União Federal

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.



De acordo com os autores (GOMES, LIDDLE e GOMES, 2010 e VIEIRA, 2013) os Colaboradores são aqueles agentes externos ou internos que contribuem para a implementação de políticas, serviços e projetos públicos. Isso acontece dada a incapacidade ou ineficiência do ente público desempenhar seu papel. Um exemplo da atuação dos colaboradores são os casos de parcerias público-privadas como é o caso da PETROBRAS. Controladores são agentes que empregam mecanismos formais ou informais de controle sobre as práticas da organização. No fundo, este papel é exercido muito mais pelos órgãos públicos aos quais a PETROBRAS tenha de prestar contas concernentes ao bom uso do dinheiro público. Como exemplo deste agente pode-se citar o Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União. Os Legitimadores, que, no entanto, são agentes que por meio do voto influenciam ativamente as decisões tomadas pela organização. Os Reguladores exercem influência sobre o orçamento da organização. No caso da PETROBRAS, sendo uma empresa público-privada e que tem como acionista majoritário a União Federal, os reguladores estariam assim ligados a administração central, isto é, governo federal no caso brasileiro.

No entanto, o desempenho da organização (PETROBRAS) seria afetado a partir do fluxo de capital disponibilizado pelo governo federal sob forma de investimentos diretos na empresa ou a partir da atuação de algum órgão público da esfera federal. Por fim, temos a Figura dos agentes Definidores da Agenda, normalmente são agentes pertencentes à esfera da administração pública em nível federal. São definidos os objetivos centrais que irão pautar a atuação da organização, como por exemplo, definições sobre a prioridade de um público específico ser alvo de uma política, serviço ou projeto público da PETROBRAS. Esta Figura dos Definidores de Agenda, não foi contemplada diretamente no Quadro 7 (papeis dos stakeholders da PETROBRAS) pois o modelo prevê que um agente pode exercer mais de uma função, ou seja, ele pode se classificado como Controladores/Def. agenda (como é o caso da ANP – Agência Nacional do Petróleo) ou como Regulador/Controlador (como é o caso BNDES). Portanto, todos aqueles agentes que apresentarão duas funções, foram classificados naquela que eles exercem com maior intensidade.

É assim que a categoria Definidores de agenda não foi colocada separadamente no Quadro 7, por ela estar mesclada com outras funções em alguns *stakeholders*. (GOMES, LIDDLE e GOMES, 2010; VIEIRA, 2013).

Portanto, conforme observação feita anteriormente viu-se que apesar do modelo de *Five-sided model of stakeholder influence* ter sido elaborado para análise de governos locais, como prefeituras, por exemplo, é possível trabalhar sua aplicação no caso da PETROBRAS, uma organização público-privada. Conforme os próprios autores sugeriram a aplicação do modelo em outros tipos de organizações públicas que não fossem apenas as do governo local como foi o foco do estudo de Gomes et al. (2010), isto no sentido de verificar se os tipos de influências identificados pelos autores são ou não universais (GOMES; LIDDLE; GOMES, 2010, p. 722). Esta é assim, mais uma contribuição deste trabalho: avaliar a aplicabilidade do modelo, em um contexto marcado pela inserção de uma organização resultante da parceria público-privada e controlada principalmente pelo governo federal.

Houve a necessidade de flexibilidade o entendimento acerca das categorias estabelecidas pelo modelo de análise de *stakeholders* originalmente proposto por Gomes, Liddle e Gomes (2010). Com isso, o Quadro 7, mostra exatamente o agrupamento dos atores segundo o tipo de influência que podem exercer sobre a PETROBRAS, onde se pode verificar que um ator pode estar presente em mais de uma categoria. De acordo com o modelo *Five-sided model of stakeholder influence*, todos os agentes parecem ter a capacidade de influenciar os objetivos da organização (GOMES, LIDDLE E GOMES, 2010). Mas, no entanto, o modelo de Saliência de Mitchell et al. (1997), demonstrou que há alguns agentes que não têm essa condição, como por exemplo, os classificados como *discretionary stakeholders* (Correios e FACS Serviços Educacionais S.A).

Neste sentido, ao se fazer o agrupamento dos *stakeholders* previamente identificados, verificou-se alguma dificuldade em alocar alguns atores, como foi o caso que levou a mescla dos Definidores de Agenda com outras categorias e consequentemente, ela se tornou implícita nas outras categorias. Observa-se assim que o modelo de análise de *stakeholders*, *Five-sided model of stakeholder influence*, venha a ter alguma limitação particular em lidar com determinados entes que não sejam aqueles de um governo local. Ao longo das pesquisas, verificou-se que Vieira (2013) também observou esta limitação quando aplicou o modelo de Gomes et al. (2010) em seus constructos sobre “mudança institucional gradual e transformativa: uma construção de *stakeholders* e coalizões políticas”. Motivo pelo qual levou o Vieira (2013) a criar uma nova categoria (Sentinelas), objetivando compor o esquema original e transpor tal barreira de classificação.

O autor definiu os Sentinelas como sendo “aqueles agentes que vigiam, esperam ou velam por algum desdobramento, não possuem legitimidade para exercer influência e não participam (ao menos explicitamente) como colaboradores, mas possuem interesses sobre a política” (VIEIRA, 2013). Dizer que também não se verificou aplicabilidade desta categoria no caso específico da PETROBRAS, em que os *stakeholders* identificados aparentam mais ter uma postura de cooperadores, daí a mescla que ocorreu entre os Colaboradores e Definidores de Agendas.

Após a aplicação dos modelos de Savage et al. (1991), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Gomes, Liddle e Gomes (2010) com a finalidade de identificar, analisar e classificar os agentes relacionados a PETROBRAS, urge a necessidade de discorrer e posicionar as contribuições destes modelos diante dos objetivos específicos deste trabalho. Assim, afirma-se também a necessidade de reflexão sobre as contribuições teóricas deste trabalho para o desenvolvimento dos referidos modelos.

Teoricamente, uma das principais contribuições deste trabalho para o estudo de caso da PETROBRAS, foi a identificação dos agentes que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos da PETROBRAS, isto permitiu então as análises de *stakeholders* que foram feitas até agora. Com isso, buscou-se classificar os agentes com a aplicação de alguns filtros como: a definição da pré-disposição de cada ator em cooperar ou não com a PETROBRAS. Logo a seguir, se estabeleceu uma hierarquia dos mais relevantes, do ponto de vista da capacidade de cada um exercer influência. Na última parte desta análise, fez-se a descrição dos tipos de comportamentos que cada um desses atores pode exercer sobre a PETROBRAS.

Assim sendo, levando em consideração apenas os mais relevantes, classificados aqui como *Definitive stakeholders*, pode-se então fazer um agrupamento ou posicionamento deles de acordo as suas disposições em cooperar ou ameaçar a realização dos objetivos da PETROBRAS e quais são os tipos de papéis que estes podem exercer sobre a PETROBRAS. Essa análise permite o enquadramento de cada *stakeholder* relevante em uma análise conjunta dos modelos aqui estudados. Conforme se pode observar no Quadro 8, sobre a composição e os papeis dos *stakeholders* definitivos.

**Quadro 8 – Composição e papéis dos stakeholders definitivos.**

<b>Definitive Supportives stakeholders</b>		
<b>Colaboradores</b>	<p>Abreu e Lima-Rnest (Refinaria em Pernambuco)</p> <p><i>Administración Nacional de Combustibles, Alcoholes Portland-Ancap</i> (Uruguai)</p> <p><i>Aker Solutions</i> (maior fornecedor no PR)</p> <p>Andrade Gutierrez (Empreiteira)</p> <p>Brazil-Japan Ethanol - Nippaku Ethanol</p> <p><i>British Petroleum</i> - BP (Londres, UK)</p> <p>Chevron (Petróleo Americano)</p> <p>Corporação Nacional de Petróleo da China (CNPC)</p> <p>Ecopetrol S.A (Petróleo da Colombia)</p> <p>Eletronorte</p> <p>Engevix</p> <p>Esso Chile Petrolera</p> <p>Exxon Mobil</p> <p>Fornecedores de Materiais, Máquinas</p> <p>Furnas Centrais Elétricas S.A --</p> <p>Eletronorte</p> <p>Galvão Engenharia</p> <p>Gaspetro (PETROBRAS Gás S.A)</p> <p>ICMBio e Sisnama</p> <p>Liquigás Distribuidora</p> <p><i>Mobil Oil</i></p> <p>NeoEnergia</p>	<p><i>Nigerian National Petroleum Corporation</i> - NNPC</p> <p><i>Nippon Alcohol Hambai</i> (Estatal Japonesa de Petróleo)</p> <p>Odebrecht (Empreiteira)</p> <p>PETROBRAS Biocombustível</p> <p>PETROBRAS Energía S.A</p> <p>PETROBRAS International Braspetro BV (Sede na Holanda)</p> <p>Petrofértil - PETROBRAS Fertilizantes S.A</p> <p>Petróleo de Venezuela S.A</p> <p>Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA)</p> <p>Petróleos Mexicanos - PEMEX</p> <p>Petromisa - PETROBRAS Mineração S.A</p> <p><i>President Energy Petroleum - Plc</i></p> <p>Petrobras Distribuidora</p> <p>Queiroz Galvão (Empreiteira)</p> <p><i>Royal Dutch Shell S.A</i> (Petrolífera Anglo-Holandesa)</p> <p>RS Engenharia Elétrica</p> <p>Sonangol (Petrolífera de Angola)</p> <p>Transpetro (PETROBRAS Transporte S.A)</p> <p>Universidade PETROBRAS</p> <p>WK Distribuidora (Revendedora de Mat. Elétrico)</p> <p><i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales - YPF</i> (estatal Argentina de Petróleo)</p> <p><i>Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</i> (YFPB)</p>
<b>Reguladores</b>	<p>BNDES</p> <p>BNDESPar</p> <p>FMP - FGTS PETROBRAS</p> <p>Fundo de Participação Social - FPS</p> <p>Fundo de Participação Social - FPS</p> <p>Fundo Soberano - FFIE</p>	<p>Ministério das Minas e Energia</p> <p>Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão</p> <p>Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República</p> <p>Presidência da República</p>

	Fundo Soberano – FFIE	Secretaria do Tesouro Nacional – STN União Federal
Controladores	Casa Civil da Presidência da República (Preside o Conselho de ADM da PETROBRAS) Conselho Nacional de Política Energética – CNPE Conselho Nacional do Petróleo – CNP Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Ministério da Ciência e Tecnologia Ministério da Fazenda Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Ministério Público Federal – MPF
Definitive Non Supportive stakeholders		
Legitimadores	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	
Definitive Mixed Blessing stakeholders		
Colaboradores	Astra Oil Company (Petrolífera Belga) Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes) Empresa de Pesquisa Energética	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) Procap (Programa de Capacitação Profissional nas Universidades)
Reguladores	BTG Pactual (Banco de Investimento Global)	
Controladores	Congresso Nacional (Câmara e Senado)	Tribunal de Contas da União – TCU

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

A partir das análises feitas no Quadro 8 pode-se inferir diversas contribuições quanto as abordagens conjuntas dos modelos de análise de *stakeholders* aqui estudados. Neste caso, as contribuições são as seguintes (conforme observou Vieira, 2013):

- I. Torna mais explícito o fato de que os papéis exercidos pelos *stakeholders*, bem como o grau de saliência que exercem são condições voláteis. Há uma dinâmica que precisa ser entendida a partir do contexto, do passar do tempo e dos momentos de interação (VIEIRA, 2013);
- II. Evidencia uma possível limitação do modelo de influência de Gomes, Liddle e Gomes (2010) em lidar com determinados *stakeholders* (nem

todos os comportamentos podem ser alocados nas categorias originalmente sugeridas) (VIEIRA, 2013);

- III. Indica quais *stakeholders* se polarizam quanto ao potencial para colaborar ou ameaçar uma organização, bem como aqueles sujeitos sem posicionamento demarcado e aqueles incapazes de exercer influência (SAVAGE et al., 1991; VIEIRA, 2013);
- IV. Identifica os *stakeholders* que possuem poder de influência, legitimidade e urgência de demanda (MITCHELL et al. 1997; VIEIRA, 2013);
- V. Caracteriza a fonte do poder exercido sobre a organização (MITCHELL et al. 1997; HARDY, 1996; VIEIRA, 2013);

Após ter-se feito esta análise conjunta dos *stakeholders* definitivos, faz-se necessário estudar as estratégias de que a organização pode se apropriar para fazer frente aos diferentes posicionamentos e comportamentos dos agentes. Assim sendo, será empregado na seção a seguir, o modelo de estratégias de gestão de *stakeholders* já revisado por Henriques e Sadorsky (1999).

### 4.3 Estratégias de gestão de *stakeholders*

Trazendo um pouco da discussão criada no referencial teórico, importa recapitular o que Kochan e Rubinstein (2000) propuseram em seus estudos. Os autores afirmaram que o objetivo das organizações vem se deslocando da criação de riqueza aos *shareholders* para o equilíbrio das necessidades das partes interessadas. Vimos ainda que para haver esse equilíbrio, as organizações precisam identificar corretamente quem são os seus *stakeholders*, para assim poderem direcionar uma gestão criteriosa quanto das demandas, tanto das relações em si, criando para isso, estratégias viáveis a fim de lidar da melhor maneira possível com as constantes e controversas exigências dos agentes. Com isso, foi proposto ainda a apreciação de Lim et al. (2005, p. 835) quando afirmam que “as estratégias neutralizam e/ou equilibram as forças contrárias”. Assim, as organizações precisam criar mecanismos para lidar com as constantes mutações do mercado em si e buscar um equilíbrio ou até mesmo a neutralidade daquelas forças que estão contrárias a realização dos seus objetivos. Para isso, faz-se necessário que a

empresa possa se organizar, estudar alternativas, se planejar e criar estratégias que a deixam melhor posicionada no seu meio ambiente. Neste contexto, os autores Henriques e Sadorsky (1999) sugeriram em seus estudos, o uso das estratégias RDAP – Reativa, Defensiva, Acomodativa e Proativa. Que no fundo expressam o comportamento da empresa diante do posicionamento e influências percebidas dos *stakeholders*. Segundo as autoras, a reação da empresa (que é aqui percebido como uma estratégia), tende a ser adotada dependendo do posicionamento, tipo e a capacidade de influência dos agentes (conforme foi aplicado no Quadro 9).

Desta forma, a estratégia Reativa: é adotada em resposta a situações que afetam diretamente a empresa; a Defensiva: é adotada pela empresa em situações correntes, onde o risco é real e a entidade precisa proteger seus interesses; a Acomodativa: é adotada quando o stakeholder em questão possui poder e capacidade de influência. Mas a organização o controla. A empresa busca apenas monitorar o comportamento deles; Já a Proativa: abarca todas as outras três estratégias e é adotada a qualquer momento em que a empresa percebe a situação e busca melhor resposta pra ela (Henriques e Sadorsky, 1999; Lim et al., 2005).

Assim sendo, entende-se que a estratégia Reativa é aplicada tanto sobre os *Non Supportive* ou *Mixed blessing* quando a empresa precisa esboçar uma reação em detrimento das ações dos atores; a Defensiva é aplicada sobre os agentes contrários (*Non Supportive*) a realização dos objetivos da empresa. Em certas situações, também pode ser aplicada sobre os *Mixed blessing* quando estes entender em não cooperar com a empresa; Acomodativa é aplicada principalmente sobre a categoria dos supportives por terem poder e capacidade de influência das atividades da organização, porém, são controlados pela organização; por fim, a Proativa é aplicada sobre qualquer categoria de *stakeholders*, dependendo da ação, apesar de que nesta estratégia a empresa não espera a ação ou reação dos agentes. Esta estratégia pode servir como um instrumento de monitoramento da relação com o meio ambiente, a fim de antecipar os eventos que afetam os interesses da organização.

**Quadro 9 – Estratégias de gestão de *stakeholders* definitivos (conforme HENRIQUES e SADORSKY, 1999).**

<b>Estratégias</b> <b>Stakeholders</b>	<b>Reativa</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Acomodativa</b>	<b>Proativa</b>
<i>Definitive Supportives stakeholders</i>	Controladores		Colaboradores Definidores de Agenda	Reguladores Legitimadores
<i>Definitive Non Supportive stakeholders</i>	Colaboradores Definidores de Agenda	Controladores Legitimadores		Reguladores
<i>Definitive Mixed Blessing stakeholders</i>	Legitimadores Colaboradores Definidores de Agenda	Controladores Legitimadores		Reguladores Colaboradores

**Fonte:** Elaboração do próprio autor.

Assim, as estratégias (RDAP) foram aplicadas sobre o caso da PETROBRAS nas categorias *Supportives stakeholders*, *Non Supportive* e os *Mixed Blessing*, e, tendo em conta os tipos de agentes ou suas capacidades de influência sobre a realização dos objetivos da PETROBRAS. Neste caso, Fez-se recurso a composição e papéis dos atores definitivos (Quadro 8). O Quadro 9 demonstra a aplicabilidade das estratégias sobre as categorias definitivas já definidas, tendo em atenção suas disposições em cooperar ou ameaçar a realização dos objetivos da organização. Por exemplo, sobre os *supportives* (controladores) foi aplicada a estratégia reativa na medida em que devido ao clima organizacional de crise que se vive, a empresa deve reagir não só com aqueles que não cooperam com ela (*Non supportive e mixed blessing*), mas também com os que cooperam tais como: a presidência da república, casa civil da presidência e o congresso, para que estes não venham a interferir de forma negativa nas atividades da empresa. Foi aplicada a estratégia proativa sobre os Reguladores, Legitimadores e Colaboradores nas categorias *supportive*, *non supportive e mixed blessing* pela generalidade dessa estratégia e porque a empresa precisa monitorar o seu relacionamento com esses entes. A estratégia defensiva por ser residual, foi aplicada sobre os controladores e legitimadores (*supportives e mixed*) por representarem uma ameaça real para a empresa, como por exemplo, o TCU e a CGU que não assinando os relatórios de contas da PETROBRAS podem influenciar o comportamento de outros *stakeholders*.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Atualmente, as organizações estão trabalhando com uma ampla gama de grupos, tais como grupos de clientes, fornecedores, empregados, governo, concorrentes, etc. Estes grupos são chamados de *stakeholders* (partes interessadas). No entanto, autores como Freeman (2004); Mitchell et al. (1997) e Clarkson (1995) afirmaram que uma das principais tarefas nas organizações modernas tem sido a gestão de seus *stakeholders*, e neste âmbito, as organizações têm de lidar com a identificação e classificação dos grupos que afetam ou são afetados pela realização de seus objetivos e ainda buscar explicações em relação a influências deles sobre a organização e vice-versa. Todo este trabalho é feito com vista a melhorar a gestão do relacionamento com seus *stakeholders*, a gestão do *corporate social performance* (CSP), ou seja, desempenho social da empresa junto dos grupos sociais e a cima tudo desenvolver estratégias para lidar com os diferentes comportamentos que estes grupos apresentam. Neste contexto, importa também constatar que durante o desenvolvimento ou formulação das estratégias empresariais, uma das tarefas mais relevantes nesta altura é com certeza o gerenciamento da interface entre as múltiplas exigências e interesses de diferentes grupos em relação à realização dos objetivos estratégicos da organização.

Conforme afirmaram Lim et al. (2005, p. 835) “as estratégias neutralizam e/ou equilibram as forças contrárias”, por isso, as organizações precisam criar mecanismos para lidar com as demandas do mercado em si e buscar um equilíbrio ou até mesmo a neutralidade daquelas forças que estão contrárias a realização dos seus objetivos. De dizer ainda que enquanto alguns autores das áreas financeira e econômica, como Ross et al. (2013) por exemplo, afirmam que o objetivo da empresa é gerar riqueza para os acionistas, Kochan e Rubinstein (2000) propuseram em seus estudos que o objetivo das organizações a muito vem se deslocando da criação de riqueza para os acionistas para o equilíbrio das necessidades dos *stakeholders*. E, para que haja esse equilíbrio, as organizações precisam identificar e categorizar corretamente seus *stakeholders*, direcionar uma gestão criteriosa para suas demandas e criar estratégias viáveis para lidar com as contrárias e variadas demandas dos *stakeholders* (LIM et al., 2005; FREEMAN, 1984; MITCHELL et al., 1997). A continuidade dos negócios organizacionais depende

muito do seu relacionamento com outras organizações e atores que lidam direta ou indiretamente com a empresa.

Assim sendo, o presente estudo, não só soma-se aos esforços dos autores que vêm desenvolvendo e debatendo a abordagem da gestão estratégica dos *stakeholders*, como também traz uma contribuição no desenvolvimento de conhecimentos a respeito da identificação e gestão de *stakeholders* e as estratégias adotadas para a gestão do relacionamento com os *stakeholders* identificados na estratégia organizacional da empresa. Assim, uma das principais contribuições deste trabalho foi com certeza a identificação e aplicação das estratégias analisadas no Quadro 9 a quando da união dos modelos de análise de *stakeholders* com as estratégias de gestão dos agentes interessados. Acredita-se que com este modelo (Quadro 9) traça-se o caminho para que novas pesquisas sejam feitas com uso deste método a fim de se comprovar a validade do mesmo nas organizações. Através de evidências empíricas, este estudo não só buscou fortalecer os modelos teóricos aplicados (SAVAGE et al., 1995; MITCHELL et al., 1997; GOMES et al., 2010 e HENRIQUES E SADORSKY, 1999) como também acrescenta contribuições contundentes a estes modelos, tal como a contribuição anteriormente apresentada e Além disso, este estudo também respondeu ao apelo de Gomes, Liddle e Gomes (2010) testando o modelo por eles desenvolvidos, e por sinal, mostrou-se ser aplicável pelos resultados que se podem verificar nas análises feitas no Quadro 7.

Confrontando-se com as contribuições teóricas e as limitações dos modelos de análise de *stakeholders* (conforme os Quadros 3, 4, 5, 6 e 7) encontrou-se aqui uma forma que possibilitasse uma aplicação conjunta dos modelos por formas a se captar suas contribuições através dos pontos fortes de suas abordagens. Aliás, o mérito desta forma de análise conjunta é atribuído ao Vieira (2013) pela inovação que trouxe nos modelos de análise de *stakeholders* em seus estudos. Assim sendo, os modelos de análise de *stakeholders* apresentaram ferramentas que permitiram a identificação e monitoramento dos agentes com os quais a PETROBRAS se relaciona; classificar tais agentes segundo o tipo e o grau de influência sobre a PETROBRAS; e agrupá-los em clusters segundo o tipo de influência que exercem. Enquanto que o modelo de gestão estratégica revisado por Henriques e Sadorsky (1999), permitiu encontrar e aplicar as estratégias de gestão de *stakeholders* como se pode observar no Quadro 9, cumprindo-se assim com o objetivo específico 3.

O trabalho como um todo contribuiu com novos elementos na corrente discussão teórica sobre a gestão estratégica dos *stakeholders*, conforme se pode observar o capítulo 3 sobre os resultados e discussões. Onde, pode-se ver claramente a realização de cada objetivo específico pela identificação dos agentes da PETROBRAS, análise e classificação deles de acordo com os modelos propostos e por fim a identificação e análise das estratégias. Este estudo justifica-se ainda pela escolha do caso estudado. As evidências empíricas necessárias para a devida concretização deste trabalho foram oriundas do estudo dos eventos da PETROBRAS. E, os resultados podem ser considerados satisfatórios à medida que apresentam à identificação, análise e classificação dos *stakeholders* da PETROBRAS, o processo de gestão de *stakeholders* e a identificação e análise das estratégias de gestão de *stakeholders*. Apesar do modelo de *Five-sided model of stakeholder influence* ter sido elaborado para análise de governos locais, como prefeituras, por exemplo, foi possível trabalhar sua aplicação no caso da PETROBRAS, sendo uma empresa de parceria público-privada. Assim como os próprios autores recomendaram a aplicação do modelo em outros tipos de organizações públicas que não fossem apenas as do governo local, no sentido de verificar se os tipos de influências por eles identificados são ou não universais. É assim que a avaliação da aplicabilidade do modelo pode ser considerada como mais uma contribuição deste trabalho

Assim sendo, pode-se concluir que os objetivos específicos foram discutidos e seus resultados permitiram responder o questionamento que guiou esta pesquisa, e assim, satisfazer também o objetivo geral deste estudo. O estudo complementou as teorias e os modelos de análise de *stakeholders*, gerando novas dúvidas na área, e, que podem servir para estudos futuros que se fizerem necessários a plena compreensão do processo de gestão estratégica de *stakeholders*, principalmente quanto à formulação de estratégias de gestão de *stakeholders* que é considerada como um *gap* deste estudo. Por outro lado, importa recomendar que futuros estudos possam detalhar com maior profundidade o exame dos *stakeholders* da PETROBRAS para assim adequar às estratégias e investigar também como o grau de saliência pode variar de acordo as variações das fontes de poder, legitimidade e urgência da demanda. Investigar como as partes interessadas podem se beneficiar ao estabelecer uma relação cooperativa com outras partes a fim de aumentar suas influências e dar maior poder e urgência nas suas demandas.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMANN, Fran e EDEN, Colin. Strategic Management of *stakeholders*: Theory and Practice, **Elsevier Ltda/Long Range Planning** v. 44 p. 179-196, 2010.
- ANSOFF, H. Igor., Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARACHO, Alice Acioli Teixeira. Sobre a obrigatoriedade de licitar, prevista como regra na CF e na Lei 8666/93, como está a situação dos Conselhos de Classe, da Petrobrás, das Organizações Sociais e das OSCIPs? Disponível em <<http://www.lfg.com.br>> Maio de 2010. Acessado aos 06/10/2015.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luis Carlos e SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 237-270, 2006.
- BRYSON, John M., **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, Jossey-Bass, 4ª Ed., San Francisco, 1995.
- BRYSON, John M., What to do when *stakeholders* matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, n. 1, v. 6, pp. 21-53, 2004a.
- CESPEDES-LORENTE, J.; BURGOS-JIMENEZ, J. De e ALVAREZ-GILM J. *stakeholders* Environmental Influence. An Empirical Analysis in the Spanish Hotel Industry, **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 333–358, 2003.
- CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.
- COHN, Gabriel. **Petróleo e Nacionalismo**. São Paulo: DIFEL, 1968
- DIAS, José de Mattos e QUAGLINO, Maria Ana. A questão do petróleo no Brasil: **uma História da PETROBRAS**. Rio de Janeiro: PETROBRAS; FGV, 1993.
- DOHNALOVÁ, Zuzana e ZIMOLA, Bedřich. Corporate Stakeholder Management, **Social and Behavioral Sciences**, n. 110, p. 879–886, 2014.
- DONALDSON, T., e PRESTON, L. E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **Academy Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, Managing in the Next Society, Praha: **Management Press**, 2002.
- FREEMAN, Robert E. e LIEDTKA, Jeanne. Stakeholder Capitalism and Value Chain, **European Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 286–296, 1997.

FREEMAN, Robert E., HARRISON, Jeffrey S., e WIKS, Andrew C., *Managing for stakeholders. Survival, reputation, and Success*. **Yale University Press**, New Haven and London, 2007.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**, Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, Robert Edward. The Stakeholder Approach Revisited, **Journal of Economic and Business Ethics (zfwu)**, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004.

FRIEDMAN, Andrew e MILES, Samantha. *Stakeholder: Theory and Practice*, **Oxford University Press**, New York, 2006.

FROOMAN, Jeff, *Stakeholder Influence Strategies*, **Academy Management Review**, v. 24, n. 2, 191–205, 1999.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder Influence Strategies*, **Academy Management Review**, v. 24, n. 2, 191–205, 1999.

GAZETA DO POVO, Ed. Agência Estado, Março de 2010, Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/PETROBRASvivesuapiorcrisedecredibilidade20s5f96t4zyqc0y69iktdyc7i>> Acessado aos 21/09/2015.

GOMES, Ricardo C.; LIDDLE, Joyce e GOMES, Luciana. A Five-sided model of stakeholder influence, **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p. 701-724, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, University of California, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

HARDY, Cynthia. Understanding Power: Bringing about Strategic Change, **British Journal of Management**, 7(s1), S3-S16, 1996.

HARRISON, Jeffrey S. e St. JOHN, Caron H. *Strategic Management of Organizations and stakeholders: Theory and Cases*, St. Paul: **West Publishing Company**, 1994.

HENRIQUES, Irene e SADORSKY, Perry. The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance, **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 87–99, 1999.

KOCHAN, Thomas A. e RUBINSTEIN, Saul A. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership, **Inform/Organization Science**, v. 11, n. 4, pp. 367–386, 2000.

LERNER, Linda. D., & FRYXELL, Gerald E., CEO Stakeholder Attitudes And Corporate Social Activity in the Fortune 500. **Business and Society**, v. 33, n. 1, p. 58–81, 1994.

LIM, G., AHN, H. e LEE, H. Formulating Strategies for Stakeholder Management: A case-based reasoning approach, **Elsevier Ltd/Expert Systems with Applications**, v. 28, n. 4, pp. 831-840, 2005

MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de metodologia científica**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 7ª Ed., 2010.

MEDEIROS, Estela Alves de. Capacidade de gerenciamento de *stakeholders* como elemento de planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras: o caso do Código Florestal Brasileiro. 2014. xiii, 161 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—**Universidade de Brasília**, Brasília, 2014.

MINTZBERG, Henry; ASHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Maria Augusta Tibiriçá. O Petróleo é Nosso: **A luta contra o “entreguismo” e pelo monopólio estatal**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1983.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of the Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 7, p. 20–38, 1994.

NEVES, José L. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades, **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

PERRAULT, Elise. Zombies and Originals: How Cultural Theory Informs Stakeholder Management, **Business and Society Review**, v. 119, n. 4 p. 447–471, 2004.

PETROBRAS, 2015. Disponível em <<http://www.PETROBRAS.com.br/pt/quem-somos/perfil/>> Acessado aos 7/10/2015.

PETROBRAS, Memória da PETROBRAS: **Acervo de depoimentos**. Rio de Janeiro: PETROBRAS: CPDOC, Ed. FGV, 1988. Disponível em <<http://www.PETROBRAS.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>. Acessado aos 7/10/2015.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. The External Control of Organizations: A resource dependence perspective, **New York: Harper & Row**, 1978.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PREBLE, John F., Corporate Use of Environmental Scanning, **Michigan Business Review**, v. 30, n. 5, p. 12-17, 1978.

PREBLE, John F., Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, **Business and Society Review**, v. 110, n. 4, p. 407–431, 2005.

PRODANOV, Cleber C. e FREITAS, Ernani C. de, Metodologia do Trabalho Científico: **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, Rio Grande do Sul, 2013.

RAWLS, John. A theory of justice, Cambridge: **Belknap Press**, 1971.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., e LAMB, Robert. **Fundamentos de Administração Financeira**, 9ª Ed., Porto Alegre: AMGH Ed. Ltda., 2013.

ROWLEY, Timothy J., Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887–910, 1997.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J. e BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational *stakeholders*, **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2 p. 61–75, 1991.

SILVA, Andressa H. e FOSSÁ, Maria Ivete T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos, **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Brasília/DF, EnPEQ-ANPAD, 2013.

SIRGY, M. Joseph, Measuring corporate performance by building on the *stakeholders* model of business ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 35, n. 3, p. 143–162, 2002.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. Handbook of Qualitative Research. 2a Ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, p. 435-454, 2000.

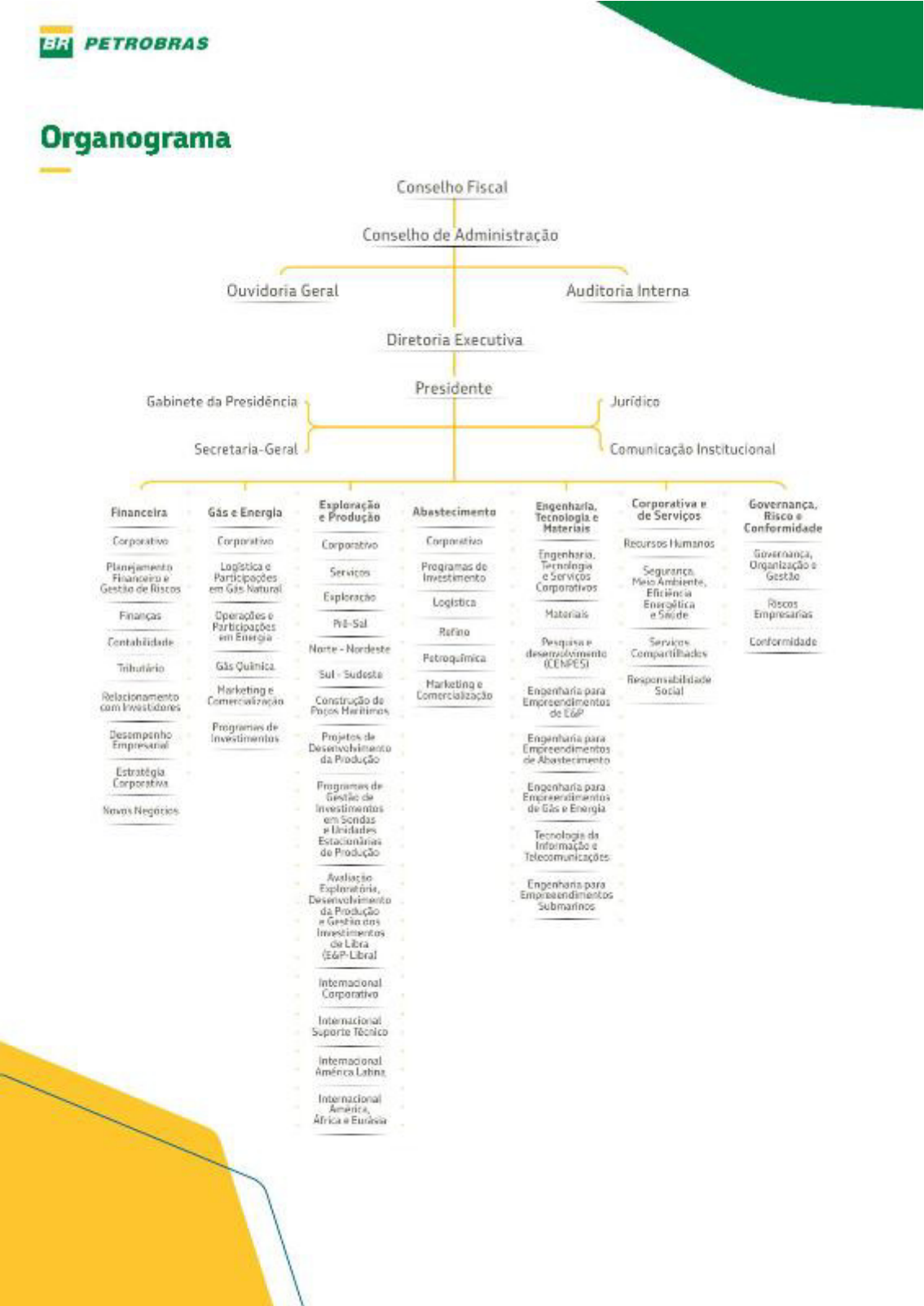
STIEB, James A., Assessing Freeman's Stakeholder Theory, **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 4, p. 401–414, 2009.

VAZQUEZ-BRUST, D. A., LISTON-HEYES, C., PLAZA-ÚBEDA, J. A., e BURGOS-JIMÉNEZ, J. *stakeholders* Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 171-192, 2010.

VIEIRA, Diego Mota. Mudança Institucional Gradual e Transformativa: Uma Construção de *stakeholders* e Coalizões Políticas. xiii, 170 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—**Universidade de Brasília**, Brasília, 2013.

ANEXOS

Anexo A – Organograma da PETROBRAS





## APÊNDICE

### Apêndice A – Links das reportagens pesquisadas

- 1) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-06/bendine-anuncia-plano-de-negocios-e-gestao-da-petrobras-ate-2019>, 10/10/2015
- 2) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-09/ministro-diz-que-petrobras-enfrenta-desafio-e-que-o-pior-ja-passou>, acessado aos 5/10/2015
- 3) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-10/fazenda-crie-da-petrobras-e-principal-responsavel-por-reducao-do-pib-este>, acessado aos 5/10/2015
- 4) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-10/petrobras-e-petroleiros-reiniciam-negociacao-sobre-acordo-coletivo>, acessado aos 10/10/2015
- 5) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/en/economia/noticia/2015-01/moodys-downgrades-petrobras-ratings>, acessado aos 15/10/2015
- 6) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/en/economia/noticia/2015-09/petrobras-recovering-well-minister-says>, acessado aos 5/10/2015
- 7) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/en/economia/noticia/2015-10/petrobras-crisis-behind-gdp-contraction>, acessado aos 10/10/2015
- 8) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-05/cpi-da-petrobras-avancini-confirma-propina-para-ex-diretores-da-petrobras>, acessado aos 30/09/2015
- 9) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-10/cpi-da-petrobras-aprova-convocacao-de-aldemir-bendine>, 10/10/2015
- 10) <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-10/deputados-assinam-pedido-de-prorrogação-da-cpi-da-petrobras>, acessado aos 10/10/2015
- 11) <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/impacto-da-lava-jato-no-pib-pode-passar-de-r-140-bilhoes-diz-estudo.html>, acessado aos 15/10/2015
- 12) <http://memoria.petrobras.com.br/acervo/criacao-da-petrobras>, acessado aos 5/08/2015
- 13) <http://memoria.petrobras.com.br/artigos-e-publicacoes/a-questao-do-petroleo-no-brasil>, acessado aos 5/08/2015

- 14) <http://www.cartacapital.com.br/blogs/outras-palavras/petrobras-as-causas-da- crise-alem-da-lava-jato-305.html>, acessado aos 15/10/2015
- 15) <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/crise-da-petrobras-assusta- fornecedores-1usk4ngpb4f1l0m7iw0r8pnw>, acessado aos 5/08/2015
- 16) <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/crise-na-petrobras-atinge-acionistas- eh0e9ilaqpg8v2em1g67nzzv2>, acessado aos 5/08/2015
- 17) <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/efeito-lava-jato-pode-frear-economia- egiby68bv0oecdmxoryeuv8lq>, acessado aos 5/10/2015
- 18) <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/petrobras-compra-50-das-acoes-de- usina-de-biodiesel-do-parana-c01aly173il0kdt2hkrl8m5vy>, acessado aos 15/10/2015
- 19) <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/vale-fertilizantes-negocia-com- petrobras-ativos-no-parana-b39jg081ckdzexoy8cwg3pe6>, acessado aos 15/10/2015
- 20) <http://www.gazetadopovo.com.br/opinia0/artigos/a- crise-da-petrobras-e-nossa- tambem-96ev77iechenwzctcaook1efi>, acessado aos 5/08/2015
- 21) <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/apos-13-anos-destino-de- multa-milionaria-da-petrobras-e-incerto-1ttjbnv8mx5blr0d0ej6vte1a>, acessado aos 15/10/2015
- 22) <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/petrobras-e-dnit-usam-ufpr- para-driblar-licitacoes-c58mm3uhb6hu45yzbcgw7zbgz>, acessado aos 5/10/2015
- 23) <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/PETROBRAS-vive-sua-pior- crise- de-credibilidade-20s5f96t4zyqcoy69iktdyc7i>, acessado aos 5/08/2015
- 24) <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/plano-de-negocios-e- gestao>, acessado aos 30/09/15
- 25) <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/visao-geral>, acessado aos 30/09/2015
- 26) <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/12/1567649-queda-no-valor-de- mercado-da-petrobras-sofre-efeito-lava-jato.shtml>, acessado aos 15/10/2015
- 27) [www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/publicos-de-interesse](http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/publicos-de-interesse), acessado aos 5/10/2015